

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Katedra Sociologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Kovářová

Interkulturní komunikace v podnikání
Intercultural communication in business

Praha 2009

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za odborné vedení a věcné rady. Děkuji také všem, kteří mě v mém úsilí podporovali a vytvořili mi vhodné studijní podmínky, zvláště mé rodině.

Prohlášení

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v Seznamu použité literatury.

V Praze dne 21.05.2009

podpis autora

Anotace

Bakalářská práce „Interkulturní komunikace v podnikání“ pojednává o komunikaci na pracovišti mezi příslušníky odlišných kultur. Uvádí kulturní teorie a definuje základní pojmy vztahující se k problematice. Podrobně rozebírá interkulturní komunikaci samotnou, následně pak poskytuje vhodný návod při mezinárodním vyjednávání. Dále navrhuje možná řešení problémů, které jsou způsobeny interkulturními rozdíly osob. Zabývá se možnými přístupy ke střetu odlišných kultur a popisuje možné postoje k vedení a rozhodování v interkulturním prostředí společnosti. V praktické části práce analyzuje výskyt konfliktů kořenících v odlišné kultuře na pracovišti kvalitativní metodou volného rozhovoru.

Klíčová slova:

Interkulturní komunikace, Kultura, Interkulturní management, Globalizace, Zaměstnanec, Hodnoty, Komunikace, Konflikt, Interkulturní trénink, Interkulturní prostředí.

Annotation

Bachelor thesis „Intercultural communication in business“ deals with the theme of communication among employees with different cultural backgrounds on a workplace. Basic cultural theories and terms that are related to the theme are defined. The intercultural communication is further analysed and suitable instructions and advices for international negotiations are delivered. Possible solutions to problems that stem from personal intercultural differences are suggested. Moreover, this thesis discusses possible attitudes to cultural conflicts and describes possible approaches in leading and decision-making within an intercultural environment of a company. The practical part analyses, with a research conducted by a qualitative method of a free interview, the occurrence of conflicts caused by different cultures on a workplace.

Key words:

Intercultural communication, Culture, Intercultural management, Globalisation, Employee, Values, Communication, Conflict, Intercultural training, Intercultural environment

Obsah

Obsah.....	- 6 -
1. Úvod.....	- 8 -
2. Teoreticko metodická část.....	- 9 -
2.1 Úvod do problematiky	- 9 -
2.1.1 Proces globalizace.....	- 10 -
2.2 Kultura	- 10 -
2.2.1 Hodnoty a praktiky kultury	- 13 -
2.2.2 Vrstvy kultury	- 15 -
2.2.3 Scheinův model organizační struktury	- 15 -
2.2.4 Komunikace mezi kulturami.....	- 17 -
2.2.5 Kulturní dimenze a standardy	- 19 -
2.2.6 Firemní kultura	- 21 -
2.2.6.1 Problémy asimilace firemních kultur.....	- 22 -
2.3 Interkulturní komunikace.....	- 23 -
2.3.1 Sociální percepce	- 24 -
2.3.2 Interpersonální percepce	- 25 -
2.3.3 Zásady efektivní komunikace	- 28 -
2.3.4 Přizpůsobení se kultuře	- 35 -
2.3.5 Interkulturní kompetence	- 36 -
2.3.6 Nadnárodní společnosti.....	- 37 -
2.4. Mezinárodní vyjednávání	- 39 -
2.5 Řešení interkulturních rozdílů.....	- 40 -
2.5.1 Interkulturní trénink	- 41 -
2.5.1.1 Trénink výlučně informativní	- 42 -
2.5.1.2 Kulturně orientovaný trénink	- 42 -
2.5.1.3 Trénink orientovaný na interakci a komunikaci	- 43 -
2.5.1.4 Trénink týmové spolupráce	- 43 -
2.5.1.5 Kulturní asimilátor	- 43 -
2.6 Cesty k úspěchu	- 45 -
2.6.1 Dominance – přizpůsobení	- 46 -
2.6.2 Součinnost- kompromis	- 47 -
2.6.3 Součinnost- kombinace a integrace	- 47 -
2.6.4 Inovace-synergie	- 47 -
2.6.5 Odmítnutí	- 48 -
2.7 Vedení a rozhodování v interkulturním prostředí	- 48 -
2.7.1 Etnocentrický postoj	- 48 -
2.7.2 Polycentrický postoj	- 49 -
2.7.3 Regiocentrický postoj	- 49 -
2.7.4 Geocentrický postoj	- 49 -
2.7.5 Mezinárodní manažer	- 50 -
3. Praktická část	- 52 -
3.1 Respondent č.1	- 53 -
3.2 Respondent č.2.....	- 54 -
3.3 Respondent č.3.....	- 55 -
3.4 Respondent č.4.....	- 56 -

3.5 Respondent č.5	- 56 -
3.6 Respondent č.6	- 58 -
3.7 Respondent č.7	- 59 -
3.8 Analýza situací	- 60 -
3.9 Závěr praktické části	- 61 -
4. Závěr	- 62 -
5. Seznam použité literatury	- 63 -

1. Úvod

Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla věnovat tématu interkulturní komunikace v podnikání. Hlavním důvodem je můj osobní zájem v této problematice a také aktualita tohoto tématu v dnešní době.

Cílem mé práce je analyzovat interkulturní komunikaci, vysvětlit její kořeny v kulturních teoriích, navrhnout řešení problémů způsobených odlišnou kulturou aktérů a celkově upozornit na důležitost kultury v mezinárodním podnikání. Lidská historie je plna konfliktů a válek mezi odlišnými skupinami a kulturami, v této práci se budu však věnovat neúmyslným konfliktům a nedorozuměním mezi kulturami a pokusím se dát návod, jak se jich vyvarovat. Bakalářskou práci rozdělím do teoreticko-metodické části a do části praktické.

Na začátku mé teoreticko-metodické části popíši dnešní situaci v globalizovaném podnikání. Budu pokračovat popsáním kultury, vysvětlím její základní aspekty a popíši nejrozšířenější kulturní dimenze a standardy, dále vysvětlím specifika kultury firemní. Nejrozsáhlejší kapitolou teoreticko-metodické části bude interkulturní komunikace samotná. Zde se budu věnovat sociální a interpersonální percepci, zásadám efektivní komunikace a mimo jiné i tématu nadnárodních společností. Další část mé práce se bude orientovat na řešení interkulturních rozdílů na pracovišti, následně pak popíši možné cesty k úspěšné interakci v mezinárodním prostředí. Poslední část se bude věnovat různým přístupům ve vedení a rozhodování v interkulturním prostředí.

Praktická část mé práce bude popisovat a následně analyzovat situace, které se staly respondentům na jejich mezinárodním pracovišti. Na těchto situacích se pokusím doložit důležitost znalosti kultury aktérů na zefektivnění komunikace a na vyvarování se nedorozumění.

Tato práce bude vyvozovat závěry pouze z kontextu použité literatury a z kvalitativního výzkumu, který budu sama realizovat. V mé práci se budu řídit z větší části literatury dostupné v českém jazyce, zejména díla G. Hofstedeho *Kultury a organizace: Software lidské mysli*, příručky I. Nového *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*, dále pak knihy M. Pichaniče *Mezinárodní management a globalizace*.

Budu ráda, když se mi podaří popsat všechna důležitá specifika kultury, která mají vliv na podnikání. Následně poukázat na jejich důležitost pro moderní podnikání.

2. Teoreticko metodická část

2.1 Úvod do problematiky

Jestliže cítíme a konáme tak odlišně, je možné dospět k tomu, abychom spolupracovali?¹

V dnešní době lze s mírnou nadsázkou říci, že se celý svět skládá z nadnárodních korporací, je řízen nadnárodními korporacemi a slouží nadnárodním korporacím.² S dynamickým vývojem naší informační společnosti, internacionalizací a integrací světových ekonomik vznikají nové požadavky na výkon manažera, který musí uspět v prostředí globální konkurence.³ Mezi nové tlaky, které působí na manažery patří také schopnost interkulturní komunikace a porozumění kulturním vlivům na byznys.

Rychle se rozvíjející svět s sebou přináší mnoho převratných diskontinuitních změn vedoucích k nové ekonomice- ekonomice znalostí. Americký sociolog Parsons tvrdí, že kultura je řídící složkou jakéhokoliv společenství a sociálního systému, v řízení lidských zdrojů je tedy velmi významná. V dnešní globální civilizaci převažují globální kultury, na druhé straně však posilují či naopak mizejí kultury regionální.⁴

Pracovníci jsou ovlivněni kulturní úrovní, do které se narodili a ve které vyrostli, jejich kulturní hodnoty a zvyky stále ovlivňují jejich chování a práci, proto je pro manažery velmi důležité těmto aspektům porozumět. Obyvatelé si chrání své zvyky, praktiky, symboly a kulturní instituce, a proto musejí pracovníci přizpůsobit své chování normám, které jsou uznávané v dané zemi. Kulturní zvláštnosti mají zásadní vliv na řídící styl manažerů, protože spoluurčují komunikační a motivační nástroje.⁵

Schopnost interkulturní komunikace manažera je v prostředí neustálé konkurence velmi důležitá, protože pouze nejsilnější na trhu může obstát.

¹ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.274

² Hertzlová, N. Plíživý převrat, globální kapitalismus a smrt demokracie. Dokořán, Praha 2003, str. 122

³ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 1

⁴ Krninská, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích 2002, str. 5

⁵ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 105

2.1.1 Proces globalizace

V dnešní době se podnikání globalizuje. Zvyšuje se konkurence, liberalizuje se obchod, stále vznikají nové technologie, společnosti jsou nuceny inovovat⁶ a hlavně podniky a jejich zaměstnanci častěji přicházejí do kontaktu s lidmi, kteří se liší barvou pleti, etnikem, jazykem, úrovní vzdělání, kulturním dědictvím či náboženskou příslušností.⁷

Společnosti tedy musí přijmout globální pohled na podnikání, kde celý svět je trhem. Musí se neustále učit a rozvíjet své znalosti a dovednosti, kultivovat kreativitu, emoční inteligenci, etiku, morálku, poctivost v podnikání a motivaci k rozvoji vlastního potenciálu a výkonu. Společnosti, které nemají zdravou strategii, nemají důsledné řízení či nemají nastaveny nejnovější metody a praktiky v oblasti rozvoje a řízení lidí, nemohou uspět v náročném globálním světě podnikání.

Zákazník díky globální ekonomice, internetu, telekomunikaci a rychlým technologickým a znalostním transferům má daleko větší výběr produktů, než kdykoliv dříve. Je zde tedy zásadní posun od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Kromě zvýšeného tlaku na kvalitu výrobku zde vzniká nový tlak i na kvalitu v podniku. Zvětšující se a globalizující se organizace a společnosti je potřeba systematicky řídit ve všech souvislostech⁸ a interkulturně vzdělávat jejich zaměstnance, zejména top management.

Dalším důkazem světové globalizace podnikání je fakt, že v posledních letech vznikají i iniciativy mezinárodní společenské odpovědnosti na půdě EU a OSN, které se snaží rozšířit společenskou odpovědnost organizací na národní i globální standard.⁹

2.2 Kultura

Kultura v obecném pojetí je produktem člověka, je vnímána jako protiklad přírody. Obsahuje všechny výtvořiny člověka během generací s tím, že kultura s přírodou se neprolínají, ale existují vedle sebe. Nové výtvořiny kultury mají materiální i nemateriální povahu, tedy

⁶ Petříková, R. a kol. Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Professional Publishing 2007, str. 9

⁷ Picco, G. a kol., Mosty do budoucnosti-Dialog mezi civilizacemi, Doplněk Brno 2001, Str.49

⁸ Petříková, R. a kol. Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Professional Publishing 2007, str. 10-11

⁹ Petříková, R. a kol. Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Professional Publishing 2007, str. 137

myšlenky, vztahy, ideje apod.¹⁰ Kulturu můžeme definovat také jako mezihru mezi fyzickým prostředím, sociálním prostředím a lidským vědomím.¹¹ Každá společenská věda definuje pojem kultura odlišně, nebudu je však zde zmiňovat, protože pro účel mé práce jsou irelevantní. Kulturní prostor působí na každého nevědomě, protože kultura je tzv. informační pole nahromaděných zkušeností daného sociálního celku.¹²

Každý člověk je ovlivněn kulturou, ovlivňuje naše vnímání, myšlení, cítění a chování, je to tedy tzv. model reality. Při střetu dvou odlišných kultur může dojít i ke střetu dvou odlišných pojetí reality. Je již jen na přístupu aktérů, zda je toto setkání obohatí anebo zda následky budou negativní.¹³

G. Hofstede definuje kulturu jako kolektivní programování mysli, které odlišuje jednu skupinu od druhé. Jsme narozeni do určité kultury prezentované současnou generací a předávanou generacím dalším.¹⁴ Kulturu se každý z nás učí, není zděděna, není tedy obsažena v našich genech, ale v našem sociálním prostředí.¹⁵ Kultura je z generace na generaci předávána socializací.

Existence sociálních systémů je umožněna zejména díky lidskému chování, které je do určité míry předvídatelné. Při zkoumání lidské kultury můžeme však vycházet pouze z mluvy a činů.

Můžeme říci, že každý člověk je určitým způsobem mentálně naprogramován, z části je toto naprogramování individuální, z části je společné s ostatními.¹⁶ Tuto ideu můžeme ilustrovat rozdělením tzv. mentálního programování na 3 části- na lidskou přirozenost, kulturu a osobnost. Následující schéma toto přehledně ilustruje:

¹⁰ Nový, I. A kol.: Interkulturální management. Lidé kultura a management. Grada publishing, Praha 1996, str. 143

¹¹ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 22

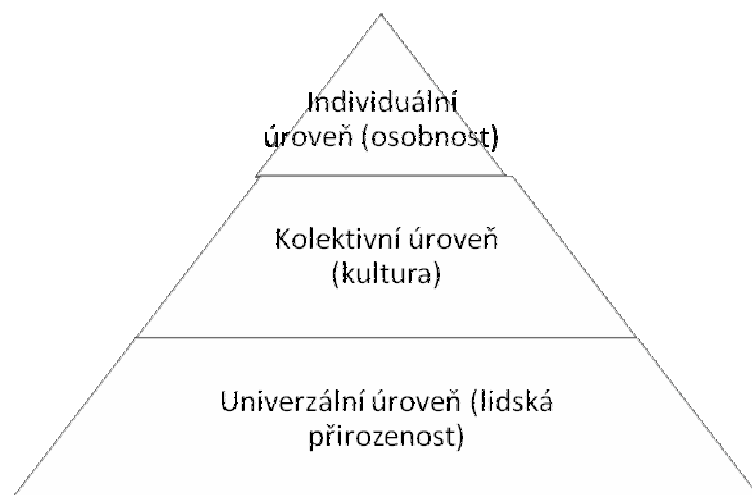
¹² Krninská, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích 2002, str. 9

¹³ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 24

¹⁴ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 105

¹⁵ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.6

¹⁶ Hofstede, G., Cultures consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organisations across nations, Sage Publications , USA 2001, str.



V univerzální úrovni je mentální programování společné téměř všem lidem, je to tedy biologický operační systém lidského těla, který je vrozený. Patří sem expresivní chování, jako smích či pláč, pocit strachu či smutku, asociativní a agresivní chování, které se nachází i u některých zvířat. Tato část je také nazývána lidskou přirozeností.

Kolektivní úroveň zahrnuje mentální programování, které je společné lidem patřícím do stejné skupiny, kategorie, ale odlišné od těch patřících do odlišné skupiny, či kategorie. Sem patří subjektivní lidská kultura, tedy jazyk, kterým se vyjadřujeme, způsob, jakým se chováme ke starším lidem, dodržovaná fyzická vzdálenost od ostatních lidí, která je nám příjemná, způsob, jakým nahlížíme na základní lidské aktivity, jako např. stravování, milování se, vykonávání obřadů.

Individuální úroveň je absolutně unikátní, zahrnuje individuální osobnost. Je založena na rysech, které jsou z části zděděny, tedy obsaženy v genech a z části naučeny, tedy ovlivněny kulturou a osobní zkušeností každého jednotlivce.¹⁷ Díky ní se každý jedinec chová odlišně i ve stejné kultuře.

Hranice mezi těmito třemi částmi jsou těžko rozeznatelné. Nemůžeme také rozlišit, jaké jevy patří do kolektivního mentálního programování, tedy do kultury či které jsou univerzální, obecné (lidská přirozenost). Určitá část našeho mentálního programování je zděděna, tedy obsažena v našich genech a další část je naučena po narození. Lidé se stejně jako některá „vyšší zvířata“ rodí nedostatečně „naprogramováni“, sociální prostředí dítěte, ve kterém je vychováváno poskytne základní hodnoty pro jeho budoucí život.

Lidská populace se nezávisle diverzifikovala třemi směry: geny, jazyky a kulturami. Nezávislost těchto směrů je viditelná např. u Švédska a Finska, které mají jazyk velmi

¹⁷ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.7

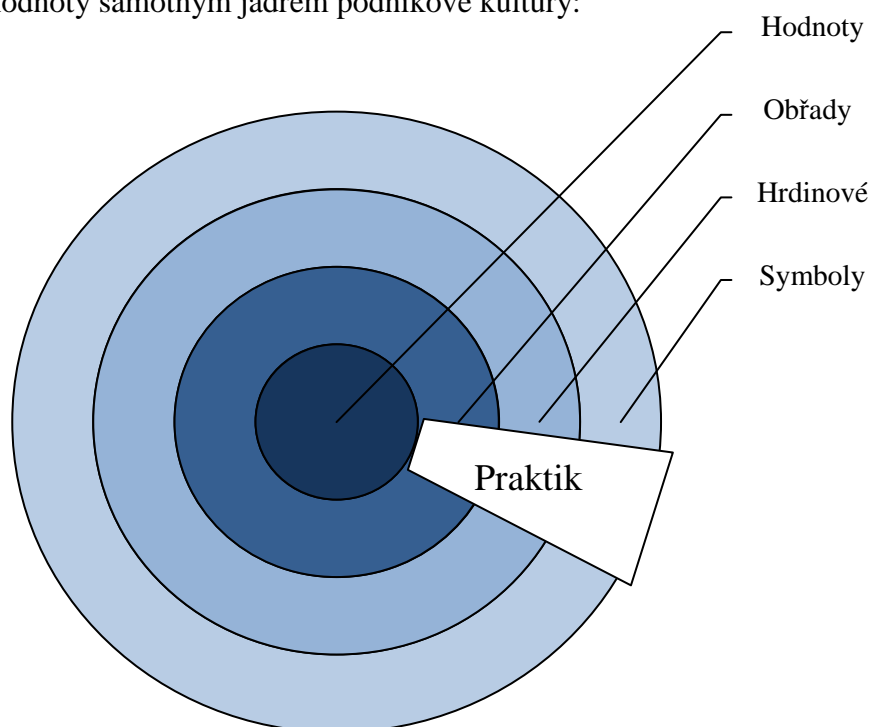
odlišný, ale jejich populace si jsou velmi geneticky blízké. Naopak kulturně odlišné jsou belgičtí Vlámové od Nizozemců, přestože jejich jazyky jsou téměř identické.¹⁸

I přes mnoho teorií o nadřazenosti určité rasy, které ospravedlňovaly smrt několika miliónů lidí, nikdy nebyla žádná z těchto teorií vědecky potvrzena. Neexistují žádné vědecké důvody, proč bychom měli považovat určitou skupinu za méně či více hodnotnou, než kteroukoli jinou.

Pokud chce dnes cizinec navodit změny v jiné společnosti, musí o svých záměrech vyjednávat. Situace je tedy zcela odlišná v porovnání s obdobím kolonialismu. Vyjednávání bude daleko úspěšnější, pokud obě strany budou rozumět příčinám rozdílů ve svých názorech. Soudům o cizí kultuře by vždy mělo předcházet studium povahy rozdílů, jejich kořenů a důsledků.¹⁹

2.2.1 Hodnoty a praktiky kultury

Pro interkulturní management, stejně jako pro jiná studia kultur jsou velmi zásadní hodnoty a kultura. Hodnoty uznávané firmou určují a vytvářejí podobu firemní kultury, jsou zaměstnancům sdělovány v etickém kodexu či jiným způsobem. V cibulovém diagramu G. Hofstedeho jsou hodnoty samotným jádrem podnikové kultury:



¹⁸ Hofstede, G., Cultures consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organisations across nations, Sage Publications , USA 2001, str. 3

¹⁹ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.8

Hodnoty by se daly jednoduše definovat jako tendence preferovat určité stavy skutečnosti nad ostatními. Jsou to bipolární pocity, každý odlišuje dobré vůči zlému, krásné vůči ošklivému nebo paradoxní vůči logickému. Naše hodnoty jsou naprogramovány v útlém věku (vývojoví psychologové tvrdí, že do 10. roku života), a proto jsou tedy neracionální, přestože mnoho lidí je opačného názoru. To znamená, že je bezpředmětné se o hodnoty přít a že je velmi složité je přímo zjistit vnějším pozorováním.

Hodnoty se můžou rozdělit na žádoucí a požadované. Žádoucí jsou představy o tom, jaký by svět měl být, jsou formulovány obecně a obsahují soudy o tom, co je dobré a zlé, s čím jedinec souhlasí a nesouhlasí. Naopak požadované hodnoty jsou osobní přání jedince, to co my považujeme za důležité a co chceme pro sebe. Požadované hodnoty mají zpravidla větší vliv na lidské chování.²⁰

Existuje mnoho různých definicí hodnot, vědci se je snaží nejlépe určit užíváním dimenzí, které jsou odvozené empiricky. Těmto dimenzím a standardům se budu věnovat později v této práci.

Normy jsou hodnoty platné pro danou skupinu či kategorii lidí. Norma vyjadřující žádoucí hodnoty je ta, která určuje to, co je eticky správné, např. ideologie firmy. U požadovaných hodnot se dá norma zjistit pouze statisticky, tedy volbami, které provádí většina²¹

Praktiky kultury, zakreslené na cibulovém diagramu v dalších třech vrstvách, jsou: obřady, hrdinové a symboly. Kulturní význam těchto praktik je určen příslušníky dané kultury, vnějšímu pozorovateli zůstává však skryt.

Obřady jsou činnosti, na kterých se členové kultury podílejí kolektivně a jsou považovány za společensky podstatné, samy jsou tedy důvodem, proč jsou prováděny. K dosažení zamýšleného výsledku jsou však věcně zbytečné. Jsou to různé náboženské a společenské ceremonie či způsob vyjadřování uznání. Ve firemním prostředí to mohou být i politická a obchodní jednání, jejichž podložení není zcela racionální, ale slouží také účelům racionálním, např. k sebeprosazení vedoucích pracovníků.

Hrdinové jsou žijící nebo zesnulé osoby, mohou být dokonce i vymyšlené, které jsou v dané kultuře uznávané a ceněné. Většina členů kultury k nim hledí jako ke vzoru, slouží

²⁰ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.10

²¹ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.10

tedy jako příklad ostatním. V dnešní společnosti mají nová média jako internet a televize velký vliv na volbu hrdiny, pro děti se jimi tedy stávají i kreslené postavy. Ve společnosti či organizaci to může být např. její zakladatel.

Nejpovrchnější vrstva cibulového diagramu zahrnuje symboly. Jsou to slova, gesta, obrazy či předměty, které mají určitý význam pro členy dané kultury. Je to určitý způsob jazyka, způsob oblékání, vlajky či státní znaky. Symboly jsou velmi proměnlivé, staré zanikají a nové vznikají, často jsou společné více kulturním skupinám nebo jsou napodobovány.²²

2.2.2 Vrstvy kultury

Podle G. Hofstedeho nese v sobě každý jednotlivec několik úrovní mentálního programování, které odpovídají různým úrovním kultury. Jsou to:

- národní vrstva – tedy národnost odpovídající zemi, ve které jedinec žije, nebo žil
- vrstva daná adaptací regionální a/nebo náboženskou a/nebo jazykovou.
- vrstva daná pohlavím
- vrstva daná generací. Generace prarodičů, rodičů a dětí jsou většinou odděleny
- vrstva sociální třídy, která ovlivňuje příležitost pro vzdělání či zaměstnání
- vrstva organizační, firemní, tedy způsob, jímž jsou zaměstnanci socializováni organizací

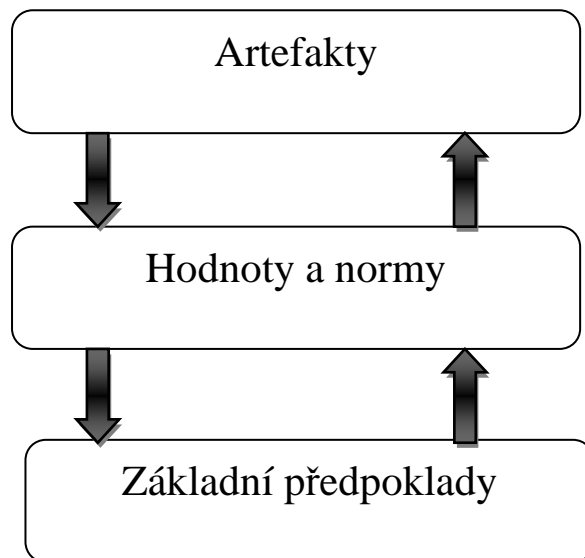
Mentální programy různých úrovní nejsou vždy v souladu, v moderní společnosti tedy často vzniká konflikt např. mezi hodnotami generačními a náboženskými.²³

2.2.3 Scheinův model organizační struktury

Schein odlišuje tři roviny organizační kultury, na kterých je kultura manifestována odlišnou mírou. Tato míra se odlišuje podle toho, jak jsou jednotlivé projevy kultury viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou manifestovány navenek. Tři roviny jsou následující:

²² Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.9

²³ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.12



1. Artefakty jsou pro vnějšího pozorovatele nejviditelnější, mohou být lehce pozorovatelné a popsitelné. Jsou také snadno ovlivnitelné, bez znalosti zbývajících dvou rovin mohou být náročné k interpretaci. Jsou tedy nejvíce na povrchu.

2. Hodnoty, pravidla a normy chování jsou pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelné, částečně ovlivnitelné, jejich rovina je tedy částečně vědomá. Deklarované hodnoty mohou často být v rozporu s chováním organizace, proto při analýze firmy je nutné se soustředit na soulad hodnot s poslední rovinou, tedy základními předpoklady.

3. Základní předpoklady jsou názory a myšlenky, které jsou nevědomé, ale zároveň samozřejmé pro příslušníky kultury, jsou tedy jejím jádrem. Tyto předpoklady jsou velmi stabilní a jsou velmi odolné změnám, vznikly tím, že jsme si opakovaně potvrzovali jejich funkčnost při řešení problému, z hypotézy se tedy přesunuly do reality. Tento přístup tedy předáváme dál novým členům skupiny. Změna těchto zafixovaných významů a kognitivních struktur vede ke kognitivní destabilizaci, tedy k lidské úzkosti.

Základní předpoklady představují základní obsah kultury, jsou tedy na nejhlubší rovině modelu. Schein dále detailněji popisuje další tři základní oblasti:

- Předpoklady vztahující se k vnější adaptaci
- Předpoklady vztahující se k interní integraci
- Předpoklady týkající se hlubších otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů

E. H. Schein tvrdí, že kultura je v podnikání velmi důležitá, je totiž základním zdrojem odporu ke změně, její důležitost se tedy mimo jiné projevuje i v change managementu. Schein kulturu nazývá výsledkem interakce externích tlaků a interního potenciálu.²⁴

2.2.4 Komunikace mezi kulturami

Komunikace mezi kulturami je aplikovanou disciplínou a předmětem, který pomáhá těm, kteří se ve svém zaměstnání setkávají s interkulturními problémy. Jsou to tedy manažeři a obchodníci pracující dlouhodobě v zahraničí, sociální pracovníci, učitelé pomáhající imigrantům se „akulturalizovat“ v novém domově a mezinárodní vyjednávači. Často se používá termín sojourners nebo expatriates, který nezahrnuje jen pracovníky v zahraničí, ale také studenty studující v zahraničí.²⁵

Kulturologické aspekty můžeme rozdělit na makroprostor, tedy na úrovni globálního světa, mezoprostor zahrnující aspekty daného regionu nebo podniku (podniková kultura) a na mikroprostor každého lidského subjektu.²⁶

2.2.4.1 Konflikt kultur

V dnešní době, kdy daleko více lidí cestuje a svět komunikuje na mezinárodní úrovni více, než kdykoliv dříve, hraje mezikulturní komunikace důležitou roli při jednání a řešení problémů.

Všechny země a regiony jsou odlišné zejména kulturně. G. Hofstede zmiňuje ještě další tři druhy rozdílů mezi zeměmi a regiony. Jsou to identita, hodnoty a instituce, všechny tři mají kořeny v historii dané země.

Identita zahrnuje otázku: ke které skupině patřím? Většinou vyplývá z jazyka, regionu a náboženské víry. Hlavním rozdílem kultur jsou vyznávané hodnoty, tzv. software mysli. Jejich hlavní úskalí je, že nejsou na první pohled rozeznatelné, na rozdíl od identity. V každé zemi se jinak vyvíjely instituce, jinými slovy uznávaná pravidla, zákony a organizace týkající se společenského a rodinného života, školství, zdravotní péče, obchodu atd. Instituce jsou stejně jako identita viditelné, jejich struktura a fungování jsou méně spjaté s identitou, než s hodnotami.²⁷

²⁴ Lukášová, R., Nový, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada Publishing a.s., Praha 2004, str. 21

²⁵ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami. Alfa nakladatelství, Praha 2007

²⁶ Krninská, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích 2002, str. 5

²⁷ Hofstede, G. Kultura a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str. 243

2.2.4.2 Kulturní šok a akulturace

Při střetu s cizí kulturou je častý kulturní šok, jinými slovy akulturační stres, jsou to problémy, se kterými se lidé setkávají při styku s odlišnou kulturou anebo při přizpůsobování se novému prostředí. Každý prožívá tento šok odlišně. Záleží na velikosti kulturních rozdílů mezi zemí hostitelskou a zemí původu pracovníka. Vliv na kulturní šok má i služební poslání pracovníka, jeho povinnosti během pobytu a jeho statutu návštěvníka v hostitelské zemi. Projevy kulturního šoku mohou být obtížné přizpůsobení, potíže při vytváření nových návyků, pocit ztráty a zmatku, často také úzkost. V krajních případech někteří autoři zmiňují i frustraci (Guthrie 1966) a depresi (Hull 1979).

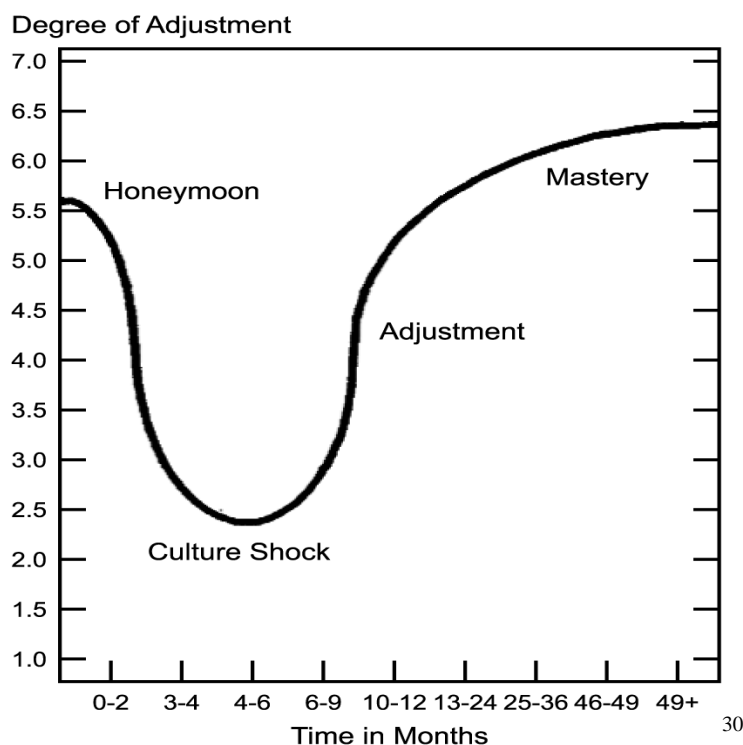
Studie Torbiörna z roku 182 tvrdí, že největší vliv na „akulturaci“ mají osobní přátelé, kteří jsou místními obyvateli. Pokud se návštěvník stýká pouze se svými krajany, kteří jsou v identické situaci, nepomůže mu to.²⁸

G. Hofstede kulturní šok vysvětluje přes mentální software, kde má každý jedinec hodnoty, které si vytvořil v mládí a dodržuje je automaticky. Z těchto nevědomých hodnot vyplývají další projevy kultury: rituály, hrdinové a symboly. Cibulový diagram toto velmi dobře vykresluje. Pro cizince je tedy téměř nemožné, aby si osvojil hodnoty cizí kultury, ve které nevyrůstal. Může vykonávat stejné rituály, osvojit si symboly, ale procítit jejich hodnotové kořeny je velmi složité.

G. Hofstede ilustroval reakci na pobyt v cizí kultuře následující akulturační křivkou:²⁹

²⁸ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 139

²⁹ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.244



Na vertikální ose jsou zachyceny pocity během pobytu, na ose horizontální je čas. V 1. fázi je euforie, které je popisována jako období nadšení. Období, kdy začne skutečný pobyt v cizí kultuře je obdobím tzv. kulturního šoku. Ve třetí fázi akulturace se jedinec přizpůsobuje dané kultuře a integruje se do sociální sítě. V poslední čtvrté fázi je návštěvník v ustáleném stavu, který může mít tři podoby: negativní (návštěvník se v dané kultuře cítí jako cizinec), stejně dobrý (návštěvník se adaptoval na nové podmínky, stejně jako na domovské) a lepší (návštěvník se „stal domorodcem“). Délka časové škály se liší podle délky pobytu. Celkově však platí, že první stádium, tedy euforie je nejkratší.

Pokud lidé často střídají nová místa pobytu, kulturní šoky se vždy s příjezdem do nové destinace opakují. Častý bývá také „kulturní šok naruby“, kdy se cestovatel zpět přizpůsobuje svému původnímu kulturnímu zázemí.³¹

2.2.5 Kulturní dimenze a standardy

Ve společenských vědách existuje mnoho základních principů popisujících kulturní standardy. Mají podobná východiska, ale odlišnou míru konkrétnosti. Jsou to kulturní dimenze Gerta Hofstedeho, Fonse Trompenaarse, a kulturní standardy podle Alexandra Thomase. Tyto teorie si jsou v mnoha aspektech podobné, což potvrzuje jejich reliabilitu.

³⁰URL:<<http://www.emeraldinsight.com/fig/1360150205002.png.htm>>[citováno 15.4.2009]

³¹ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.245

Pomáhají nám zorientovat se v rozdílech mezi kulturami, jejich podobnost ale nepotvrzuje jejich absolutní pravdivost. Zdroj odlišnosti kultur můžeme objevit jedině tehdy, kdy pochopíme příčiny a procesy, které stojí v pozadí rozdílů mezi kulturami, zejména hodnotám dané kultury.³²

Zatím nikdo neposkytl důkaz o tom, zda je některá z těchto teorií jediná, která poskytuje správný výklad v předmětu interkulturní komunikace. Avšak nejrozpracovanější koncepcí uplatnění poznatků o rozdílech kultur v managementu a obchodu je teorie G. Hofstedeho.³³ Ten kulturní rozdíly rozděluje podle (1) snaha vyhnout se riziku a nejistotě, (2) vzdálenosti mocenských pozic, (3) míře individualismu, resp. kolektivismu, (4) převaze maskulinních, resp. femininních hodnot a (5) krátkodobé, resp. dlouhodobé orientace. Na rozdíl od Trompenaarse se Hofstede sám podílel na výzkumech, ze kterých poté odvodil své dimenze. V 60. a 70. letech prováděl výzkum metod personální práce ve společnosti IBM, která měla pobočky v zemích po celém světě.³⁴

Mnoho autorů poskytuje charakteristiky, návody a doporučení, jak se chovat v určitých zemích a regionech. Často se bohužel stává, že neuvádějí odkaz na původ a způsob, jak ke svým zjištěním dospěli a o co své doporučení opírají.³⁵ Např. antropolog E.T.Hall vymyslel výraznou studii kultur, která se opírá o antropologii, která rozděluje kulturní rozdíly na koncepty času, kontextu a místa.³⁶ I některé jeho koncepce nebyly ověřeny. Berry et al. se pokusil srovnat tyto pohledy a dospěl k tomu, že se zde vyskytují výrazné shody, že jsou tedy konvergentně validní. Tuto shodu si však můžeme vysvětlit tím, že autoři četli ostatní publikace v oboru a mohli být jimi tedy ovlivněni. Můžeme se setkat také s případem, kdy autoři dávají podobné rady u dvou zcela odlišných kultur (např. čínské a japonské). Jediným východiskem těchto problémů je další výzkum a další rozpracování teorie a dosavadních výzkumů, protože teorie a návody založené na impresích jsou většinou diskriminačně validní. Stále vznikají nové výzkumy, které obohacují dosavadní teorii tím, že zavádějí nové proměnné. Jmenovat můžeme např. studii Poortinga a Hendrikse(1989), kteří se věnovali působení atribučních procesů při interkulturním vyjednávání.³⁷

³² Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 109

³³ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 95

³⁴ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 94

³⁵ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 142

³⁶ Heinzová, K. Intellego. Slezská Univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2004, str.10

³⁷ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 143

2.2.6 Firemní kultura

Firemní kultura je mnohvrstevný jev a je specifická u každé organizace. Každá organizace má za sebou určitý vývoj, má odlišný způsob řízení i hodnoty zakladatelů. Organizace musí přizpůsobit své organizační chování ekonomickému makroprostředí tj. trhu, vnější regulaci, konkurenci atd. Všechny tyto rozdíly společně s mnoha jinými formují jedinečné vnitrofiremní kultury, které není lehké změnit.

Firemní kultura slouží jako návod pro zaměstnance, jak se chovat v různých situacích. Pokud je firemní kultura nastavena efektivně, je její efekt zaměstnanci i okolím uznáván. Její pozitivní dopady na výkonnost celé organizace jsou poté zřetelné. Firemní kultura je často analyzována a dělena i podle národnostních charakterů. Příkladem může být Teorie Z W.G. Ouchiho, který podle 7 kritérií rozdělil firmy na typicky americké, typicky japonské a amerického typu Z. Mezi kritéria patří např. závazky k zaměstnancům ve smyslu celoživotního zaměstnání, možnosti profesního růstu, péče o zaměstnance až do odchodu do důchodu, způsob kontroly zaměstnanců atd.³⁸

Firemní kultura začne hrát zásadnější roli v případě, kdy společnost odhaluje nějaký problém ve svém fungování anebo v případě akvizice, joint-venture nebo při uzavření nového partnerství. Firemní kulturu je velmi složité měřit, nejefektivnějším způsobem je měření individuálními nebo skupinovými procesy, zejména tedy skupinovým rozhovorem. Dotazníky nejsou již tak přesné při hodnocení a stanovení firemní kultury, protože přesně nevíme, na co se ptát, nemůžeme ani posoudit reliabilitu a validitu odpovědí.³⁹

Podniková kultura se projevuje specifickými formami vnitřní komunikace, způsobu řízení lidských zdrojů, způsobu a stylu rozhodování manažerů a celkovém klimatu. Zřetelná je hlavně ve společném a podobném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení. V delším časovém horizontu zahrnuje společnou vizi podniku a strategii jejího dosažení.⁴⁰ Je to také vztah zaměstnanců k podniku a vztah podniku ke svým zaměstnancům, záleží tedy zejména na podnikové kultuře společnosti, jaký přístup k interkulturnímu vzdělávání svých zaměstnanců si zvolí, pokud tedy v rámci své praxe přichází do kontaktu s jinými kulturami.

Největší vliv na charakter a podobu podnikové kultury má regionální kultura. Každá kultura jakéhokoliv sociálního systému, tedy i firmy a společnosti vychází z kultury vyšších

³⁸ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 110

³⁹ Gallos, J.V. Organisational Development: A Jossey Bass Leader. John Wiley and Sons, San Francisco 2006, E.H. Schein, str. 614

⁴⁰ Krninská, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích 2002, str. 26

systémů. Jinými slovy každá kultura nižšího systému je podmnožinou kultury vyššího systému, proto je regionální kultura nejbližším nositelem základních kulturních vzorců podniků.⁴¹ V případě nadnárodních společností je však situace odlišná. Zde záleží na managementu firmy, jestli se bude řídit specifiky kultury mateřské společnosti nebo hostitelské země.

2.2.6.1 Problémy asimilace firemních kultur

V případě fúzí a akvizic dvou či více společností může docházet ke střetu jak firemních kultur, tak kultur národních. Existuje mnoho způsobů, jak provést tzv. akulturaci, tedy jak uspořádat a řešit rozdílnosti dominantní (zpravidla hostitelské) a menšinové kulturní skupiny.

Přímočarým způsobem je asimilace, tedy podřízení minoritní kulturní skupiny hodnotám a normám chování skupiny dominantní v dané organizaci.

Druhým a více šetrným způsobem je pluralismus, tedy proces, ve kterém se obě skupiny – minoritní a majoritní přizpůsobí jen některým normám.

V případě neochoty kulturních skupin nebo při výskytu jiných bariér může vzniknout i situace, kdy se obě skupiny téměř nepřizpůsobí. Tato malá adaptace se nazývá kulturní separatismus.

Integrace odlišných kulturních skupin probíhá v několika formách:

1. **Strukturální integrace.** Zde záleží na proporci členů jednotlivých skupin v organizační firemní struktuře. Správný přístup by byl princip rovného zacházení. Často se však stává, že nadnárodní společnosti obsazují vedoucí manažerské pozice pracovníky z domovské země společnosti a jejich další podíl v nižších pozicích je minimální. Poté zde vzniká rozpor, kdy příslušníci většinové kulturní skupiny, zpravidla z hostitelské země, kde pobočka společnosti sídlí, se do vyšších funkcí ani nemohou dostat. Vždy záleží na firemní kultuře, celkové firemní politice nabírání pracovníků a způsobu jejich povýšení, jak celková proporce kulturních skupin ve společnosti vypadá.
2. **Neformální integrace.** Tento způsob integrace probíhá formou neformálních setkání, kde se navazují neformální kontakty. Příkladem jsou firemní večere, společné kulturní programy či sportovní aktivity. Asimilace může být díky těmto setkáním daleko rychlejší, než její formální organizační výraz. Tato snaha občas bývá špatně interpretována většinovou

⁴¹ Krninská, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích 2002, str. 33

kulturou, která by preferovala získat sama finanční prostředky, které jsou vynakládány na tyto programy.

3. Překonání kulturní zaujatosti. Jak menšinová, tak většinová kulturní skupina by se měla snažit vyhnout se diskriminaci založené na příslušnosti k odlišné kulturní skupině. Proti institucionální diskriminaci je možné se právně bránit, ale individuální překonání předsudků a diskriminací je velmi složité.

4. Organizační identifikace. Míra identifikace zaměstnance s organizací je v dnešní společnosti menší, než dříve, když společnosti se jí snaží posilovat firemním logem, oblečením či jinými symboly. V minulosti, se zaměstnanci hrdě hlásili, že pracují pro společnost Baťa, Škoda atd. Dnes je tato identifikace častější u Japonských zaměstnanců, než u Evropanů a Američanů.

5. Řešení vnitroskupinových konfliktů může zabrat mnoho času a tím snížit celkovou efektivitu podniku a zapříčinit odklon od společného cíle podniku. Příslušnost ke stejné kulturní skupině totiž nemusí vždy znamenat soulad, protože skupiny nejsou nikdy homogenní, liší se pohlavím, věkem, zvyklostmi či zkušenostmi každého člena.⁴²

2.3 Interkulturní komunikace

Celý život je pracující člověk neustále v kontaktu s ostatními spolupracovníky a lidmi ze svého okolí. Hlavním aspektem v mezilidské komunikaci je sociální interakce, tedy proces vzájemného reagování, ovlivňování. Její součástí je sociální percepce, tedy vzájemné vnímání lidí. Způsob, jakým spolu spolupracovníci komunikují, záleží (sociální komunikace) na sociálním postavení (např. pracovní postavení v zaměstnání), dané situaci a velmi důležitou roli zde hraje kultura, která určuje základní pravidla sociálního styku obecně.⁴³ Při interkulturní komunikaci hraje důležitou roli také fenomén empatie, tedy porozumění myšlenkám a pocitům jiného jedince, tím, že se vcítíme do jeho situace. Empatie však není soucit, tedy sdílení myšlenek a pocitů, naopak je to pochopení pohnutků chování druhých, aniž bychom je sdíleli.⁴⁴

V dnešní době nemohou společnosti fungovat bez výborné podnikové externí a interní komunikace, management informací a znalostí se bez ní již také neobejde. Interní komunikace souvisí s danou firmou, jejími komunikačními vazbami, firemní kulturou a etikou.

⁴² Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 108-9

⁴³ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 1999, str. 8

⁴⁴ Heinzová, K. Intellego. Slezská Univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2004, str. 81

Interkulturní komunikace musí být vždy v rovnováze s externí komunikací, jejímž cílem je upoutat potenciální zákazníky a upozornit na sebe globální trh.⁴⁵ Člověk by si měl uvědomit, které faktory ovlivňují jeho sociální chování a uvědomit si, že místo prosté interakce téměř vždy používá nějakou účelově zabarvenou či zaměřenou strategii či taktiku.

Evropský trh je prostorově poměrně malý, avšak jazykově velmi diverzifikovaný. Proto je úlohou každého manažera perfektně ovládat jazyk svého obchodního partnera. Jazykové nedorozumění je velkou bariérou v interkulturní komunikaci. Obchodní partner také velmi ocení, pokud manažer ovládá jeho jazyk.

Mezi komunikační bariéry, které mají velký vliv na interkulturní komunikaci patří etnocentrismus, světový názor, absolutní hodnoty, stereotypy a předsudky. Etnocentrismus omezuje prostor morální obligace a také brání akceptaci pohledu na odlišné celky, např. politické. Kultura má velký vliv na světový názor, např. v USA je světový názor zaměřen pouze na člověka, v orientální kultuře je zaměřen rovnoměrně na člověka, zemi, nebes a jiné faktory, tuto rovnováhu by člověk neměl narušit. Posuzování společenské reality je také ovlivněno absolutními hodnotami, tedy představami o dobrém a špatném, pravdivém a falešném. Stereotypy jsou přisuzované postoje a charakteristiky jiné osobě pouze na základě jejího členství v určité skupině. Naopak předsudky jsou názorové predispozice, podle kterých se chováme k jiným lidem, tyto názory jsou založeny na příslušnosti k nějaké komunitě. Interkulturní miskomunikace je tedy často založena na použití pravidel své vlastní skupiny při interakci s členy skupiny odlišné, zdrojem této miskomunikace tedy zpravidla bývá sociolingvistický transfer.⁴⁶

2.3.1 Sociální percepce

Sociální faktory ovlivňující vnímání, ve kterých hrají důležitou roli sociální zkušenosti, mají velký vliv na lidské vnímání, tedy sociální percepce.

Sociální percepce můžeme rozdělit na dvě hlavní části:

1. výběr přijímaných podnětů z okolí
2. jejich organizace

⁴⁵ Petříková, R. a kol. Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Professional Publishing 2007, str. 57

⁴⁶ Heinzová, K. Intellego. Slezská Univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2004, str. 79

Podle subjektivních, profesních, kulturních a zájmových preferencí si vybereme informace, které považujeme za důležité.

2.3.2 Interpersonální percepce

V interkulturním managementu je velmi zásadní interpersonální percepce, tedy vnímání a poznání druhých, které vede k celkové představě o dané osobě. Jde o výhradně subjektivní proces, kdy si vytváříme vnitřně ucelený a strukturovaný obraz o osobnosti člověka. Proces interpersonální percepce ovlivňují tři komponenty:

- a) subjekt percepce
- b) objekt percepce
- c) situační kontext

a) subjekt percepce

Vnímající osoba může být ovlivněna fyziologickými i psychologickými charakteristikami, tedy zejména osobními zkušenostmi, motivací či emocionálním stavem. Velmi častá je situace, kdy si vnímající osoba zkresluje představy o vnímané osobě na základě prvního dojmu. K nedorozumění vedou také situace, kdy vnímající subjekt svým chováním zkreslí poznání vnímaného subjektu a tím ovlivní i jeho chování. Je tedy jasné, že sociální percepce je již součástí interakce a komunikace a vnímající osoba je vlastně také osobou vnímanou.

Častá je tzv. kognitivní disonance, kdy jedinec vnímá více signály, které jsou blízké jeho hodnotovým preferencím a postojům jedince a zároveň přehlíží ty konfliktní. Jedná se zde o případ percepční obrany, kdy jedinec „nevidí, neslyší“ určité projevy jedince, aby nebyl zklamán. Negativní vliv na vnímající osobu mají zejména kulturně podmíněné stereotypy a předsudky.

b) objekt percepce

Jaký dojem vnímaná osoba vyvolá, záleží zejména na fyzickém vzhledu, verbální a neverbální komunikaci, sociálnímu statutu a chování. Pozitivní vliv je zajištěn, pokud má osoba s pozorovatelem podobné sociálně demografické či individuální charakteristiky. Důležité jsou také výsledky činnosti vnímaní osoby a jeho sociální a kulturní prostředí.

Snadnější k pozorování jsou lidé, kteří jsou jednoduše „čitelní“, nejednají nejednoznačně a nemají problém se projevit.

c) situační kontext

Situační kontext doplňuje informace, které o vnímané osobě máme a ovlivňuje jejich interpretaci.⁴⁷

2.3.2.1 Implicitní teorie osobnosti

V rámci setkávání se s lidmi z odlišných kultur a zemí hrají významnou roli asociační pravidla, kdy na základě výskytu jedné charakteristiky si na základě individuální zkušeností automaticky přiřazujeme další podobné vlastnosti. Tento přístup máme ověřený v rámci naší kultury, jiná kultura však může naši zkušenost velmi relativizovat nebo naprosto zkreslit. Lidé si takto často vytvářejí ucelený, i když patrně zkreslený obrázek.

2.3.2.2 Kauzální atribuce

V tomto procesu se snažíme zjistit důvody, proč v určité situaci jednají druhí daným způsobem, zda je to podmíněno vnější situací či osobnostními vlastnostmi. V interkulturní komunikaci se jedná o případ, kdy máme sklon připisovat vlastnímu chování jiné příčiny, než stejnému chování u lidí z jiných kultur. Není správné vnímat lidi z cizích kultur zcela odlišně a výjimečně, nemůžeme však také naprosto přehlížet odlišné kulturní standardy.

2.3.2.3 Problémy a nedostatky interpersonální percepce

V procesu interpersonální komunikace dochází k mnoha chybám, které vedou ke zkreslení celkové představy o člověku. Pokud jsme příliš ovlivněni prvním či naopak posledním dojmem, nazýváme to efektem pořadí. První dojem je výrazný také u Haló-efektu, kdy se pozorovatel příliš zaměří na kladný či záporný efekt, kterým pozorovaný zapůsobil. Větší vliv mají tedy výrazné charakteristiky namísto těch významných. Stereotypizace může často zjednodušit orientaci a tím může urychlit proces poznávání, pokud se bere jako vyvratitelná hypotéza, která se postupně ověřuje. Častěji však vede k situaci, kdy pozorovatel

⁴⁷ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 1999, str. 11

mylně připisuje objektu dané charakteristiky, protože patří do určité společenské skupiny, vrstvy, etnika či je odlišný demograficky (pohlaví, věk). Mnoho lidí si také „promítá“ své pocity a zejména nepřiznané motivy do chování svého okolí. Dobrým příkladem je situace, kdy člověk, který sám nedůvěřuje cizincům, tvrdí, že oni nám nedůvěřují.

Zkvalitnění percepce a minimalizace percepčních chyb může být dosaženo jednoduchým způsobem. Člověk se staví k situaci interpersonální komunikace pozitivně, je tedy přesvědčen, že on sám je „normální“ a ostatní také. Chybné je, pokud si jedinec myslí, že on je normální a ostatní nejsou v pořádku, méně častá situace je, když se jedinec podhodnocuje, myslí si tedy, že není v pořádku na rozdíl od ostatních.⁴⁸

V řízení mnohonárodnostních týmů lidí by měl tedy manažer mít dovednosti jako vyšší sociální vnímání, citlivost k národním zvyklostem, ale také správným pracovním návykům a zvyklostem.

V interpersonální oblasti to je tedy:

- zvýšená citlivost k cítění jiných,
- schopnost věřit jiným a nebát se spoléhat na druhé při rozhodování,
- péče o mezilidské vztahy,
- schopnost podřídit se pravidlům a autoritám,
- preference skupinového rozhodování,
- schopnost spolupracovat s manažery stejné úrovně řízení.⁴⁹

Sociální komunikace může být rušena z venku, tedy hlukem, prostředím, kde komunikace probíhá, světlem atd. Vnitřní fyzické a psychické faktory zahrnují nemoc účastníka komunikace, emocionální naladění atd. Vnitřní osobnostní faktory však představují největší hrozbu, protože jsou těžko odhalitelné a jedinec si je nepřipouští. Všechny informace, které poskytuje a přijímá, jsou také ovlivněny vlastnostmi a zkušenostmi.⁵⁰

Vnitřní „filtr“ se skládá z následujících: znalosti, kultura, status, postoje, emoce a komunikační dovednosti.

V rozhovoru manažera např. s podřízeným technického vzdělání může často dojít k nedorozumění z důvodu odlišných znalostí a případně i odlišného jazyka. Nejjednodušším řešením je vzájemné požádání o vysvětlení.

⁴⁸ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 1999, str. 12-14

⁴⁹ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 129

⁵⁰ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Management Press, Praha 2007, str. 19

Manažeři musí také mít pochopení pro spolupracovníky, kteří pocházejí z odlišných kultur či sociálních vrstev. Kulturní a sociální rozdíly se projevují zejména ve způsobu života, v myšlení, způsobu jednání a komunikace.

Emoce mohou velmi ovlivnit komunikaci, proto je důležité je při jednáních umět ovládat. Když má jednatel záporný postoj k danému tématu, bude složité se s ním na něčem domluvit, nebo dokonce se s ním o tomto tématu vůbec bavit. Osobní postoje vůči ostatním a k sobě samému mají velký vliv na průběh komunikace. Velmi odlišné jednání bude mít manažer s vysokým sebevědomím a manažer, který se podceňuje.

Odlišné postavení v organizaci představuje tzv. status. Může určovat způsob jednání nadřízeného s podřízeným, ale také k němu nemusí být vůbec přihlíženo. Odlišný pohled je dán mimo jiné také kulturně. V Severní Americe se respektuje tzv. získaný status, tedy čeho jednotlivce dosáhne. Naopak v Asii i Evropě má důležitější postavení přisouzený status, tedy podle toho, „kdo“ jednotlivce je.

Manažer s dobrými komunikačními schopnostmi má při jednání usnadněnou pozici. Schopnost správně zakódovat a odkódovat zprávu, přijmout zpětnou vazbu, umět se přizpůsobit daným podmínkám jsou v sociální komunikaci velkou výhodou. Na celkovou atmosféru jednání, na emoce i postoje jednatelů mají často zásadní vliv také mezilidské vztahy. Nejen v interkulturních vztazích je důležitá základní dovednost komunikovat, umění argumentovat, ale i naslouchat své okolí. Zárukou úspěchu je sociální citlivost a současně schopnost se domluvit i s lidmi z odlišných kultur, tedy vždy své sdělení srozumitelně a taktně formulovat.

2.3.3 Zásady efektivní komunikace

Jakákoliv komunikace, včetně interkulturní se realizuje prostřednictvím jazyka, tedy verbálně, ale i neverbálně. Můžeme odlišit také paraverbální jazyk, tedy sílu hlasu nebo význam ticha při konverzaci.⁵¹ V komunikaci se nejedná pouze o sdělení určité informace, většinou se komunikátor snaží ovlivnit partnerův názor či jednání.

Efektivní komunikace je realizována pouze tehdy, kdy mezi subjekty dochází k účelné výměně informací, jinými slovy: zpráva je od odesílatele správně kódována a příjemcem je správně dekodována. Nejlepším ověřením této efektivní komunikace je zpětná vazba, odesílatel by se měl dozvědět, zda jeho původní myšlenka je identická s pochopením příjemce. Zpětná vazba

⁵¹ Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 21

nesmí být brána jako výtku, ale měla by být pro komunikátora poučením do budoucna. Odlišné kultury vnímají zpětnou vazbu odlišně, v české kultuře je zpětná vazba méně obvyklá, naopak u kultury německé je samozřejmostí. Každá kultura má odlišné komunikační styly a interpretační schémata, u interkulturní komunikace nabírá tedy zpětná vazba na významnosti, protože dokáže tuto nejistotu omezit.

Pokud je komunikace nějakým způsobem narušena může vést i ke vznikům nedorozumění nebi i konfliktů. Dva lidé mohou pozorovat stejnou událost a stále ji budou vnímat odlišným způsobem a zapamatují si z ní i odlišné detaily. Tato událost bude i odlišně ohodnocena a interpretována. Zde vznikají v případě netolerance konflikty v postojích a tím pádem odlišné tendence k jednání ve stejných situacích. Když pozorovatelé uznávají odlišné kulturní standardy je často složité dosáhnout vzájemného pochopení a následné spolupráce.

Hlavním důvodem nedorozumění je potlačení racionálního vnímání situace a tedy i vnímání emocionálními reakcemi. Toto je zřetelné například při nelogické argumentaci, ztrátou sebekontroly, zkreslením právě probíhajících i minulých událostí, slovním napadáním druhé strany atd.⁵²

Při jednání se zahraničními partnery by měl být jednajícím odborníkem v dané problematice, ale také znát kulturu, se kterou komunikuje. Následující část popisuje vybrané elementy kultury, na které by si měl každý dát pozor při komunikaci s odlišnou kulturou. Je to jazyk, neverbální komunikace, čas, prostor, náboženství a společenské vrstvení. Žádný tento element neexistuje samostatně, všechny jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují.⁵³

2.3.3.1 Jazyk

Pokud si návštěvník neosvojí jazyk hostitelské kultury anebo naopak, nemůže dojít k hlubšímu dorozumění mezi kulturami. Slova jsou součástí kultury, jsou jejími symboly, mohli bychom je tedy vnímat jako povrchové, jejich role je ale velmi důležitá, protože jsou prostředkem přenosu kultury. Slova jsou rámec dané kultury a určují a omezují způsob komunikace, protože se vyjadřujeme v kategoriích, které nám poskytují slova, která známe. Toto je velmi důležité i u překladů, které by měly být vždy kulturně adekvátní.

Mnoho zemí si osvojila slova, která v daném jazyce neexistují, jedná se o slova, která se jsou dnes mezinárodní, příkladem může být např. marketing či management.

⁵² Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.243

⁵³ Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 18

V interkulturní komunikaci na pracovišti se nedoporučuje vtipkovat. Jedním z důvodů je jazyková bariéra- vtipkovat v cizím jazyce je celkově obtížné, druhým důvodem je odlišný smysl pro humor. To, co může být humorné v jedné kultuře může být vnímáno jako urážka v kultuře druhé.⁵⁴ Další spolupráce partnerů je poté velmi ztížena, v lepším případě se ztratí čas složitým vysvětlováním nedorozumění.

Odlišné národy také jinak vyjadřují své myšlenky. Některé národy používají jazyk k jasnému, jednoznačnému a výslovnému vyjádření svých myšlenek, jiné se naopak vyjadřují nejasně, neurčitě a nejistě. Pro tyto národy je jazyk pouze jednou ze součástí souhrnu komunikace. Tyto národy jsou např. Italové, Španělé a Řekové, naopak Švýcaři, Němci, Skandinávci jsou na opačné straně pomyslného žebříčku. Pro jiné národy může být neobvyklé dávat najevo city. Vyjadřování hněvu, podráždění a zklamání je považováno za hrubé a urážlivé, protože narušuje harmonii. Uvědomění si těchto kulturních rozdílů je velmi důležité při jakémkoliv setkání s těmito kulturami.

Francouzština byla dříve jediným jazykem diplomacie, mezi válkami byla ale doplněna angličtinou. OSN má od roku 1945 pět oficiálních jazyků- angličtinu, španělštinu, ruštinu, čínštinu a za určitých okolností i arabštinu. Dříve byla angličtina hlavním jazykem businessu, dnes není její pozice již tak dominantní, např. v marketingu a při zahraničních investicích americké společnosti pochopili, že jsou daleko úspěšnější, pokud se jazykově přizpůsobí cílené zemi. V mnoha mezinárodních firmách se ale angličtina používá jako vnitrofiremní jazyk, přestože se v dané zemi mluví jiným jazykem.

V případě komunikace přes tlumočníky je situace velmi složitá, při dojednávání detailů je nutné mít precizního tlumočníka. Společnosti často řeší problém, zda volit pracovníka z vlastní firmy, který ovládá potřebný jazyk, profesionálního tlumočníka a tlumočníka – pracovníka cizí firmy se kterou spolupracujeme. Tato poslední možnost je nejméně výhodná, finančně společnost sice nezatíží, ale nemáme zde jistotu, zda bude tlumočit vše vyřčené. Je totiž možné, že tlumočník v zájmu neporušení harmonie anebo z obavy uražení firmy, která ho najala, nebude tlumočit vše, co bude řečeno. Vlastní pracovník je zpravidla nejméně nákladný, ale jeho schopnost tlumočení a zkušenosti nebudou nikdy tak odborné, jako profesionálního tlumočníka. Profesionální tlumočník pro změnu nemusí znát všechnu odbornou terminologii odvětví, bude však rozumět kultuře jazyka, ze které pochází partner.⁵⁵

⁵⁴ Hofstede, G. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.243

⁵⁵ Šroněk, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 23

2.3.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace se uskutečňuje mnoha způsoby: výrazem obličeje, pohyby rukou, držením těla, očním kontaktem, využíváním prostoru, ale také stylem oblékání, symbolikou barev, volbou doplňků včetně účesu, používanou kosmetikou atd. Odlišné kultury jinak vnímají osobní prostor, tedy vzdálenost osob při komunikaci. Americký antropolog E.T. Hall dokonce odlišuje čtyři skupiny: intimní vzdálenost, osobní vzdálenost, společenskou vzdálenost a vzdálenost na veřejnosti. Každá kultura také jinak vnímá doteky, jsou národnosti, kde se lidé téměř nedotýkají, naopak pro jiné jsou dotyky přirozené i mezi příslušníky stejného pohlaví. Nejvýraznější částí neverbální komunikace jsou gesta, jsou zároveň také nejvíce kontroverzní a vyvolávající odlišné reakce. Odlišná je i délka intervalu mezi dvěma konverzujícími, tedy pro některé příslušníky kultury je přirozené skákat do řeči, příslušníci jiných kultur naopak trpělivě vyčkávají, až partner dokončí větu anebo myšlenku. Kulturní rozdíly existují i v mimoslovní komunikaci, tedy v různých gestech.⁵⁶ Podle Lamberta (1996) existují tři odlišné neverbální způsoby vyjádření souhlasu, které se liší podle kultury.⁵⁷ Mimo jiné je odlišně vnímána i symbolika a význam barev.

Neverbální komunikace stejně jako ostatní projevy kultury jsou naučené, na rozdíl od jiných aspektů ale neuvědoměle. Při studiu interkulturní komunikace by tedy neměla být opomenuta, ale i zde by si měl aktér uvědomit, že existuje mnoho sociálních struktur v rámci kulturních celků a měl by se vyvarovat generalizace.⁵⁸

2.3.3.3 Čas

Národní kultura se odlišuje mnohými projevy. Mezi základní element odlišnosti kultur, který zásadně ovlivňuje interkulturní komunikaci jak osobní, tak pracovní, je pojetí času.

E.T. Hall odlišil dva přístupy k času. Národnosti patřící do monochronické skupiny jsou téměř posedlí časem. Na pracovišti se to projevuje dochvilností, dodržováním dohodnutého programu, nepřerušováním jednání. Příslušníci této skupiny považují čas, kdy se nic nevytvořilo, nedohodlo za čas nevyužitý, čas je tedy velmi cenný.

Naopak pro národy patřící do skupiny polychronické není dochvilnost důležitá. Nedodržení termínů a lhůt není prioritní, protože čas je proměnlivou veličinou. Důležitější, než pojem času jsou zde mezilidské vztahy, proto mohou probíhat i dvě jednání najednou,

⁵⁶ Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 27

⁵⁷ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 140

⁵⁸ Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 27

jednání může být přerušeno nezainteresovanými osobami, účastníci mohou během jednání i telefonovat anebo vyřizovat jiné písemnosti. Takovýto přístup však není obvyklý ve všech oblastech, např. u průmyslové výroby není čas zcela opomíjen.

Odlišné pojetí času vede k mnohým nedorozuměním, samotný začátek jednání je vnímán odlišně a může tedy vést k celkovému nepochopení a zbytečným problémům. Pozdní příchod představitele polychronické skupiny může být brán jako urážka a neomalenost od představitele kultury monochronické.

Odlišně v rámci kultur je vnímán i rozhodovací proces, tedy přístup, zda se něco musí rozhodnout ihned na místě anebo zda si jednotlivec vše zanalyzuje a počká, až věc sama dozraje.

Při setkání odlišných kultur je vždy nejvhodnějším přístupem přístup monochronický, který projeví příchodímu respekt a úctu. Pokud partner uznává kulturu odlišnou, neměl by návštěvník druhou stranu poučovat o vhodnosti včasného příchodu atd., zbytečně to zvyšuje tlak ve vzájemných vztazích.⁵⁹

2.3.3.4 Prostor

Odlišné kultury se liší také různými přístupy k prostoru. V podnikovém prostředí se tyto zvyklosti projevují uspořádáním kancelářských místností, umístěním pracovníků a také umístěním vedoucích firemních pracovníků. Záleží na kultuře společnosti, zda umístí vedoucí pracovníky společně se svými spolupracovníky anebo zda sedí odděleně v kanceláři. Tuto organizaci ovlivňuje také způsob práce, např. v USA je způsob práce spíše individualistický, v Japonsku zase týmový. Většina společností však rozlišuje vybavenost a rozsah kanceláře podle funkční pozice pracovníka ve firmě.

Nedorozumění mohou nastat také při odlišném vnímání otevřených dveří. V USA otevřené dveře znamenají dispozici pro spolupracovníky, zavřené naopak přání nebyt rušen. V Německu přetrvává však názor, kdy otevřené dveře indikují nepořádek a neuspořádanost.⁶⁰ Američané interpretují svůj zvyk nechávání otevřených dveří jako symptom přístupnosti, zavřené dveře německých kolegů mohou vnímat jako znak disciplíny a nepřístupnosti. Tento zvyk si vysvětlí jako typicky německý, následně tedy posílí jejich přesvědčení o dosud jim

⁵⁹ Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 18-20

⁶⁰ Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 20-21

známých stereotypech pořádných a organizovaných Němců, přitom tato percepce může být zcela zkreslená.⁶¹

2.3.3.4 Náboženství

Pokud chceme efektivně komunikovat s partnerem z odlišné kultury, musíme často vzít na zřetel jeho náboženství. V dnešní globalizované společnosti jsou časté názory, které tvrdí, že obchod a náboženství spolu nesouvisí. Argumentují zejména tím, že náboženství a ekonomika mají zcela odlišné cíle. Náboženství se pohybuje pouze ve sféře duchovní, obchod naopak ve sféře materiální.

Náboženství má však velký vliv na chování zaměstnanců i spotřebitelů. Náboženství vyznává a stanovuje principy, kterými ovlivňuje chování vyznavatele daného náboženství působící ve všech sférách života, tedy i v hospodářské sféře. Náboženství také ovlivňuje rozhodování spotřebitelů, proto při rozhodování o výrobě určitého produktu nebo poskytování nové služby jsou jím přímo nebo nepřímo ovlivněna. V posledních desetiletích se však přístupy a postoje náboženských činitelů mění pod vlivem ekonomické reality a ekonomických potřeb.

Působení náboženství lze dokumentovat na mnoha případech. V mnoha náboženstvích jsou odlišné svátky (v zemích s křesťanskými tradicemi se obchodníkům v období Vánoc zvyšují tržby, v islámských zemích je během nekolikátýdenního Ramadánu omezeno mnoho praktických činností včetně obchodního jednání). Odlišná náboženství přikazují nebo naopak zakazují konzumaci některých potravin nebo nápojů. Příslušníci Římskokatolického náboženství nesmí v pátek jíst jiné maso, než rybu, muslimové a židé nesmějí jíst vepřové maso, hinduisté naopak hovězí a příslušníci muslimského náboženství nesmí pít alkoholické nápoje). Mnohá náboženství určují ekonomickou úlohu žen, tedy jejich podřízenost mužům a také určují, jak by měla být žena oblečena na veřejnosti. Všechny tyto aspekty jsou velmi důležité ve všech sférách ekonomického života a musí být brána v úvahu mj. i v reklamě.

Na územích, kde žijí příslušníci odlišných náboženství vznikají často konflikty. Toto neharmonické soužití má vliv na vývoz a dovoz výrobků těchto zemí (např. orientace na obchod se zbraněmi), ale také i na přijímání zaměstnanců nebo na marketing.

Při efektivní komunikaci v podnikání je důležité se seznámit se základní podstatou náboženství, se kterým přicházíme do kontaktu. Musíme si ujasnit z náboženství plynoucí

⁶¹ Heinzová, K. Intellego. Slezská Univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2004, str. 78

důsledky pro oblast ekonomickou, zejména však pro zahraničně-hospodářskou a následně na to přizpůsobit své chování. Náboženství je totiž zásadní součástí kultury, a proto jeho neznalost nebo neuvědomění si jeho důležitosti oslabí vyjednávací pozici pracovníka, v horším případě povede k trapným situacím.⁶²

2.3.3.4 Společenské vrstvení

Odlišné společnosti rozlišují společenské postavení, hierarchické uspořádání, pravomoci nebo poskytování úcty. Můžeme rozlišit dva typy společností. V té první je postavení jedince určeno narozením v nebo příslušenstvím k určité rodině, skupině případně v Indii v kastě. Druhý typ společnosti vyznává postavení podle toho, co jedinec svým vlastním přičiněním dokázal, rod zde nemá zásadní roli.

Společnosti se také rozlišují na formální a neformální. Formální společnost je organizována přísně hierarchicky. V méně formálních (neformálních) společnostech si jsou všichni rovni, existují zde pouze malé rozdíly mezi společenským postavením, společenské postavení je zde také obecně získáno a ne zděděno. Na pomyslné přímce můžeme umístit Japonsko a Indii na jednu stranu a USA a Austrálii na stranu opačnou.

Příkladem problému, který má základy v tomto elementu kultury je např. nespokojenost zaměstnanců v případě, kdy jejich nadřízeným je mladý člověk anebo žena. V dnešní době se situace velmi mění, ale v mnoha kulturách je stále častá nedůvěra k ženám zastávající vedoucí hospodářské funkce, v islámských zemích se hospodářského života vůbec neúčastní. Ve formálních státech může také vzniknout konflikt mezi státními činiteli, kteří jsou citliví na formální chování (tj. správné oslovení, rozmístění osob atd.). Toto chování mohou příslušníci méně formálních společností považovat za staromódní a zkosnatělé. Naopak chování příslušníků neformálních kultur může být vnímáno jako urážlivé a pohoršující ze strany osob z formální kultury.

Sám jednotlivec si v některých kulturách může pohoršit své společenské postavení, např. dáváním najevo svého bohatství či způsobů, jakým je získal. Tyto osoby si neuvědomují, že nějaké společnosti takovými postoji opovrhují. Problém může vzniknout i v případě, kdy někteří lidé nemusí osobu z druhé strany považovat za rovného partnera, pokud s nimi bude vést rozhovor pouze o penězích, populárních sportech anebo „celebritách“ namísto rozhovoru o „vysokém umění“.

⁶² Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str. 30

2.3.4 Přizpůsobení se kultuře

Při setkání s odlišnou kulturou si lidé zpravidla uvědomují kulturní rozdíly, to je první fáze v procesu kulturního přizpůsobení. Pro přizpůsobení je nejprve důležité rozdíly popsat a zjistit přesné odlišnosti. Vyřešení, tedy využití obecnějších znalostí, které jsme získali při popisu rozdílů, je již složitější.

V praxi záleží na obou stranách, jak se bude jejich setkání vyvíjet, záleží jen na nich, zda se jedna strana přizpůsobí druhé nebo zda bude vůbec schopna a ochotna se takto přizpůsobit. Při hledání odpovědi na otázku, kdo se přizpůsobuje komu, neexistuje jednoznačná odpověď. Při vědomém a dobrovolném přizpůsobení je jasná nadřazenost druhé strany, může to být dáno početní převahou, vztahem kupujícího a prodávajícího nebo postavením silnějšího a slabšího. Existují čtyři různé varianty přizpůsobení:

1. Nikdo se nepřizpůsobí, protože to není nutné. V realitě to může být například nepřizpůsobení se způsobu oblékání v cizí zemi. I přes snahu účastníka setkání je také nemožné se přizpůsobit jazykově, pokud daný člověk cizí jazyk zcela neovládá.

2. K jednostrannému přizpůsobení může dojít např. při krátkodobé návštěvě cizí země. Žena by např. neodhalovala ruce a nohy, nenosila výstřihy, nechodila by však oblečena stejně jako místní ženy. K plnému přizpůsobení se kultuře dochází až při dlouhodobém pobytu v odlišné kultuře, osoba se do země přistěhuje a plně vstřebává její kulturu. Otázkou je, zda je toto opravdu možné.

3. Oboustranné přizpůsobení je nejčastější variantou v podnikatelském prostředí. V rámci spolupráce udělají obě strany kulturní kompromis. V realitě by to mohlo být setkání u oběda. Zatímco Američanům k obědu stačí sendvič do ruky, Italové mají raději obědy delší a různorodé. V realitě se strany mohou domluvit na ne příliš dlouhém obědě v restauraci.

4. V interkulturní komunikaci může vzniknout problém, pokud se jedna ze stran nemůže druhé straně kulturně přizpůsobit z nepřekonatelných důvodů. Tyto překážky jsou zpravidla založeny na silných morálních zásadách příslušníka kultury. Pokud se jedná o jídlo, kdy problémem je vegetariánství jedné strany a láska k masu na straně druhé, není to ve většině situací velký problém. Tedy za předpokladu, že jedna strana nevyvíjí nátlak na druhou stranu, aby např. jedla maso. Avšak v zásadních aspektech podnikání mohou být tyto morální zásady velkou překážkou, která může vést až k nenalezení kompromisu. Příkladem může být např. korupce. Lidé také bývají velmi málo přizpůsobiví u překážek vyplývajících z náboženských předpisů.⁶³

⁶³ Šroněk, I. Kultura v mezinárodním podnikání. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2000, str.62

Vždy záleží na závažnosti přizpůsobení a na velikosti ústupku strany nebo stran. Pokud však jedna strana dělá mnoho malých ústupků, může jí časem dojít trpělivost a celá spolupráce se může velmi ztížit. Jak již bylo v této práci popsáno, celkově je důležitá vzájemná tolerance z obou stran, protože hlavní je se dohodnout na reálných výsledcích spolupráce.

2.3.5 Interkulturní kompetence

Interkulturní kompetence je velmi důležitou schopností mezinárodních manažerů a pracovníků. Zvládání multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v rámci odlišných kulturních dimenzí a v jejich kontextu nalézat řešení na věcné úrovni je často velmi složité. Mezinárodní pracovník by měl být schopen poznat a pochopit cizí kulturu, integrovat ji do vlastního rámce současně s vlastní kulturní reflexí.

Interkulturní učení může být založeno na vlastních zkušenostech v setkání s cizí kulturou či na interkulturní trénink, který je zpravidla systematictější a je zaměřen na hlubší poznání kulturních standardů.

Interkulturní učení můžeme rozdělit do následujících fází

1. poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru
2. poznání a pochopení jejích kulturních standardů (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání)
3. zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury
4. zobecnění a vytvoření účinného repertoáru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami⁶⁴

Ve všech komunikačních procesech, zvláště v těch, které mají hospodářský dopad je důležité správné dekodování informace druhou stranou. Stejná slova nemusí mít pro všechny účastníky stejný význam. Tomuto problému se u multikulturních firem dá předejít silnou podnikovou kulturou, která vytváří interpretační rámce a schémata s pomocí pracovníků mnoha odlišných národností.⁶⁵

Komunikace je dělena na dvě části, verbální a nonverbální. Cizinec si může sdělení interpretovat zcela odlišně od našeho úmyslu. Při interkulturní komunikaci se musí nonverbální komunikace brát více na zřetel, než při komunikaci mezi lidmi ze stejných kultur.

⁶⁴ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Management Press, Praha 2007, str. 34

⁶⁵ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Management Press, Praha 2007, str. 16

Někteří lidé se nestíhají soustředit na nonverbální komunikaci, jejich schopnost empatie je menší, než u ostatních. Tato vlastnost je však u manažerů velmi důležitá, protože může být využita k citlivějšímu a dodatečnému vnímání a tím pádem i k interpretaci partnera.

Pokud má manažer nízkou jazykovou kulturu, může být jeho projev zcela špatně interpretován. Mluvčí nepoužívá slova, která by ve svém rodném jazyce použil, ale ty, které zná. V interkulturní komunikaci se musí dávat zřetel na interpretaci a hodnotící soudy, protože myšlenka mluvčího může být zcela odlišná od té předané.⁶⁶

2.3.5.1 Hostitelská kultura

Přestože se návštěvník snaží přizpůsobit cizí kultuře, může se setkat s různými reakcemi ze strany spolupracovníků z hostitelské kultury. Nejranější reakcí je zvědavost, která je většinou velmi krátká. Druhou fází je etnocentrismus, host je pozorován a hodnocen podle hodnot hostitelské kultury, toto hodnocení bývá z velké části nepříznivé. Tato reakce je v dnešním multikulturním světě již méně obvyklá, ale stále se s ní můžeme setkat v případě, kdy jednotlivec/národ není zvyklý na cizince. Třetí fází je polycentrismus, kdy si obyvatelé hostitelské země uvědomí, že cizince je nutné posuzovat podle různých měřítek, z hlediska jejich kultury.

Opačným případem je xenofilie, kdy návštěvník věří, že v cizí kultuře je vše lepší, než v jeho vlastní.

Setkávání skupin s odlišnou kulturou má pozitivní kohezní účinek, členové skupiny se utvrdí o své identitě. Vede to však k častým omylům, kdy členové druhé skupiny jsou vnímáni přes stereotyp skupiny, do které patří, dochází tedy k heterostereotypům. K mýlce dochází i při pohledu na členy vlastní skupiny, zde se jedná o autostereotypy, kdy člen vlastní skupiny je viděn v lepším světle, než člen druhé skupiny, např. v případě konfliktu.⁶⁷

2.3.6 Nadnárodní společnosti

Je nesprávné tvrdit, že nadnárodní společnosti neznají hranice a národnosti, každá společnost včetně té nadnárodní má domovskou adresu v domovské zemi, tato země je důležitá zejména pro účetní a daňové účely. V kolika hostitelských zemích společnost operuje je velmi různé. Bikulturní musí být osoby, které zprostředkovávají kontakt od nadřízených v

⁶⁶ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Management Press, Praha 2007, str. 18

⁶⁷ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str. 246

domovské společnosti ke svým podřízeným v hostitelské zemi, zpravidla to bývají korporální diplomaté.⁶⁸

2.3.6.1 Různé postavení zaměstnanců v nadnárodní společnosti

Řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech je zcela odlišné a komplexnější, než u jednonárodnostních společností. Human Resource manager je zvýhodněn velkým výběrem potencionálních zaměstnanců, při rozhodování si však musí uvědomit mnohé odlišnosti plynoucí z odlišných národností svých zájemců. Jsou to rozdíly kulturní, politické, historické, ekonomické, jazykové, zeměpisné, demografické a náboženské. Ty musí brány v úvahu při rozhodování ohledně přijímání zaměstnanců, výběru, vzdělávání, odměn, povýšení či odchodu do důchodu.⁶⁹

První skupinou jsou Parent Country Nationals (PCNs), tedy zaměstnanci, kteří pocházejí ze země, ve které sídlí mateřská společnost, v této zemi jsou také zaměstnáni. Příkladem mohou být japonští zaměstnanci, kteří pracují v Japonsku. Pokud společnost uvažuje o jejich poslání do zahraniční pobočky jejich silnou stránkou je dobrá znalost mateřské kultury společnosti a společnosti samotné. Ve společnosti mají několikaleté zkušenosti, ze kterých mohou čerpat, společnosti se zdají spolehlivější, společnost také věří, že budou jednat ve prospěch společnosti. V zahraničí mohou své zahraniční kolegy poučit o firemní kultuře, politice, kterou společnost vyznává a jaké postupy dodržuje. Tito zaměstnanci však bývají nákladní, někteří také nemusí zvládat odvádět stále dobrou práci v cizím prostředí, či nejsou schopni se adaptovat na místní kulturu. Občas se stává, že tyto zaměstnanci jsou negativně vnímáni svými spolupracovníky, kteří pocházejí z hostitelské země. Tito pracovníci (HCNs) si mohou myslet, že pro společnost nejsou místní lidé dostatečně dobří.

Host Country Nationals (HCNs) jsou zaměstnanci pocházející z hostitelské země, kde má nadnárodní společnost svojí pobočku. V této pobočce také pracují. Jsou to například čeští zaměstnanci pracující pro Americké nadnárodní společnosti, které zde mají své filiálky. Tito zaměstnanci rozumí místnímu prostředí a kultuře lépe, než PCNs, je pro ně jednodušší komunikovat např. s místními dodavateli nebo úřady. Společnost zaměstnáváním lidí z hostitelské země ukazuje, že důvěřuje místním lidem a že věří, že jsou schopni dobře odvést svoji práci. Zaměstnanci v dané zemi nemusejí mít dostatečné znalosti, které společnost

⁶⁸ Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.256

vyžaduje. Pokud je to tedy možné, tito zaměstnanci jsou nákladně mateřskou společností vyškoleni, tak aby odváděli svoji práci přesně podle představ svých nadřízených, kteří jsou v cizí zemi. Komunikace HCNs s centrálou může být občas ztížena z důvodu jazykové bariéry nebo odlišnému způsobu komunikace.

Třetí skupinou jsou zaměstnanci, kteří nepocházejí ani z domovské ani z hostitelské země. Těmto pracovníkům se říká Third Country Nationals (TCNs). Jejich situace je nejsložitější, protože nemusí pochopit kulturu hostitelské země, ve které je společnost umístěna a podniková kultura společnosti, která odráží kulturu mateřské země jim může být také cizí. Toto může být problém jak pro ně samotné, tak pro jejich rodiny. Tito zaměstnanci zpravidla bývají odborníky ve svém oboru a mohou společnosti předat své zkušenosti, pokud zde nevzniká velká jazyková bariéra, která by ztěžovala komunikaci. Společnosti také dávají mezinárodní „image“.⁷⁰

Dále můžeme rozlišit dva druhy zaměstnanců. V mezinárodním jazyce to je „expatriate“, tedy pracovník, který je vyslán z domovské firmy ve své zemi do filiálky v cizí zemi, tedy Parent Country National. Opakem mu je „inpatriate“, tedy pracovník, který je z hostitelské země poslán do domovské centrály.⁷¹

2.4. Mezinárodní vyjednávání

Při vyjednávání dvou stran z odlišných kultur je nutné překonat mnohé bariéry, aby se dospělo k oboustranně výhodné dohodě. Aby se minimalizoval výskyt rušivých elementů a dosáhlo se důvěry z obou stran, je důležité zvládnout čtyři dimenze: kompetenci, otevřenost-přístupnost, projev zájmu a spolehlivost.

Kompetence zahrnuje technické znalosti, přístupnost k partnerově ochotě vyměňovat si informace a očekávání, kdy druhá strana nevyužije podané informace ve svůj prospěch. Vyjednávání může být přerušeno např. inkompatibilitou behaviorálních postupů, vzájemným negativním postojem partnerů anebo negativními emocemi.

V mezinárodním vyjednávání hraje tedy důležitou roli pocit důvěry, ten pomáhá překonat nejistotu. Tato nejistota má dvě podoby:

- nedostatek informací o hodnotách a postojích partnera

⁷⁰ Punnett, Betty Jane, International perspectives on aorganisational behaviour and human resource management, M.E Sharpe, New York 2004, str. 205-213

⁷¹ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 4

- pochopení partnerovi motivace

Je důležité si ale uvědomit, že odlišné kultury mohou mít odlišné behaviorální postupy, které vyhovují představám o navázání důvěrné atmosféry. V Severní Americe je asertivní a agresivní chování akceptováno, naopak ve východních kulturách je takového chování zcela nepřipustné.

Někteří autoři rozdělují kultury na vysokou možnost vzniku konfliktu a nízkou možnost vzniku konfliktu. Kultury s vysokou možností vzniku konfliktu jsou charakteristické nízkou predispozicí k nastolení důvěry již na začátku kontaktu.

V některých případech mezikulturního vyjednávání je nutná intervence třetího partnera, který usiluje o nastolení důvěry mezi partnery, může také navrhnout řešení. K nastolení důvěry a zlepšení osobních vztahů může dopomoci také projev ochoty obětovat se ve prospěch partnera. Partneři by při mezinárodním vyjednávání měli kontrolovat své emoce a být schopni dekódovat chování svého protějšku. Pro pochopení motivací druhé strany je také důležitá dostatečná míra empatie, flexibilita a sensibilita v chování.⁷²

2.5 Řešení interkulturních rozdílů

Rozdílná interpretace a vzájemná neznalost kultur vede velmi často k nedorozumění, které se stávají bariérou vzájemné komunikace. V rámci globalizace mnoho lidí nepovažuje kulturní rozdíly za zvláště významné a není ochotna si je připustit. Dle odborné literatury by se při řešení těchto problémů mělo postupovat ve třech základních krocích:

1. Podmínkou vzájemného pochopení a úspěšné spolupráce je dobré poznání dané kultury. Musíme si uvědomit rozdíly v hodnotách, normách atd., popsat je, vysvětlit a pokusit se je pochopit. Toto vede automaticky k sebereflexi, kdy se musíme zaměřit na kulturu vlastní a uvědomit si v čem je daná cizí kultura odlišná.
2. Když se setkáváme s jinou kulturou musíme si uvědomit její odlišnost a plně ji respektovat aniž bychom ji podrobovali hodnotícím soudům. Každá kultura je odlišná, ale každá představuje nejlepší řešení životních situací jejích příslušníků v podmínkách, ve kterých žijí. V rámci české společnosti je neoptimálnějším řešením životních situací česká kultura, naopak v Itálii je neoptimálnějším řešením řešení podle italských standardů.

⁷² Heinzová, K. Intellego. Slezská Univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2004, str. 82

3. Při setkání s jinou kulturou je pozitivně hodnoceno jakékoliv vstřícné gesto či krok. Tímto je patrná snaha najít řešení, snaha vzájemně se pochopit či pokus o usnadnění vždy psychicky náročného sociálního procesu. Neznamená to vzdát se své vlastní kultury, naopak- uvědomění si svého vlastního kulturního zázemí a odlišení se od cizí kultury. K navázání dobrých vztahů stačí dobrá znalost kulturního zázemí dané kultury a případný malý ústupek (např. dochvilnost při jednání s německými partnery), který je z druhé strany většinou velmi oceněn. Za největší chybu se považuje vzdání se vlastní identity, tedy když popřeme vlastní kulturu se snahou se zavděčit. Tímto si můžeme pouze uškodit⁷³

Tento návod platí pro interkulturní setkání v dnešní moderní společnosti, následkem může být „pouhé“ nedorozumění anebo nepochopení. V historii je však mnoho případů, kdy setkání odlišných kultur mělo velmi vážné následky. Například setkání evropských objevovatelů s kulturami v karibské oblasti, kdy Karibští Indiáni toto setkání nepřežili. Indiáni zde byli vyvražďováni nebo byli zahubeni chorobami Evropanů. Smutným případem je národ Alakalufů, který začal postupně vymírat bez násilí a epidemií, důvodem jejich zániku bylo pravděpodobně pouze setkání s jinými lidmi, jinými názory a jiným způsobem života.⁷⁴

2.5.1 Interkulturní trénink

Interkulturní trénink či výcvik je nová metoda, která se liší podle cíle, který je nejvíce sledován. U všech druhů tréninků je důležitá ochota a připravenost účastníků učit se novým poznatkům a případně i přijmout odlišné sociální role. V rámci tréninku se předpokládá schopnost účastníka podmíněčně opustit svá vnitřní přesvědčení.⁷⁵

Je důležité si uvědomit, že každý člověk se učí různě rychle, pokud toto vztáhneme na sociální učení, můžeme předpokládat, že úspěch pobytu v zahraničí bude podobný rychlosti osvojení příslušné sociální dovednosti.⁷⁶

Pokud se trénink organizuje před vysláním pracovníka do zahraničí a počítá se s posláním celé rodiny, doporučuje se ověřit emocionální stabilitu a ochotu změny u manželského partnera a dětí. Při plánování výcviku je proces stejně tak důležitý jako obsah. Způsob výuky je totiž také kulturně podmíněn, aplikace západních a zejména amerických

⁷³ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Management Press, Praha 2007, str. 32

⁷⁴ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 26-28

⁷⁵ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. Management Press, Praha 2007, str. 35

⁷⁶ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 141

způsobů výuky na asijské publikum nepovede k předání informací posluchačům, pouze k jejich zmatení.⁷⁷ Do interkulturního tréninku by měly být zahrnuty poznatky a vysvětlení z atribuční teorie, která je významnou součástí sociální psychologie. Kauzální atribuce je proces dedukce, kdy jedinec vysvětluje příčiny vlastního chování a chování jiných lidí, tedy následku připisuje příčinu.⁷⁸

Tréninky mohou být pouze didaktické anebo pouze prožitkové, mohou být specifické, tedy založené na jednu kulturu a mohou být i kulturně obecné.⁷⁹

2.5.1.1 Trénink výlučně informativní

Absolvent tohoto tréninku je poučen o ekonomických, politických a sociálních vztazích v dané zemi. Informace jsou sdělovány přednáškami, krátkými filmy, obrázky, písemnými materiály a osobními poznatky či zkušenostmi s danou kulturou. Mimo jiné je účastník seznámen s psychologickými a sociologickými poznatky, které jsou součástí dlouhodobého pobytu v odlišné kultuře.

Tento trénink výlučně informuje, seznámí účastníka s hlavními fakty a dobře uchopitelnými informacemi, často je tedy tento vnější rámec pouze orientační. Pro skutečné pochopení odlišné kultury je tento přístup nedostačující.

2.5.1.2 Kulturně orientovaný trénink

Tento trénink názorně demonstruje typické jednání příslušníků cizích kultur během pracovního jednání, popisuje jejich sociální hodnoty a normy, obvyklý postup při konfliktní situaci a způsoby projevu souhlasu a nesouhlasu. Didaktickými nástroji jsou případové studie s následnými komentáři a diskusí, inscenace typických pracovních rolí a sociálních situací, které mohou být analyzovány za pomoci přítomného reprezentanta dané kultury. Častým a velmi efektivním postupem je obsazení samotných účastníků do rolí reprezentujících danou kulturu.

Tento trénink je velmi náročný, vyžaduje zkušeného trenéra, který se vyzná v psychologickém a sociologickém zázemí kultur. Kulturně orientovaná příprava neposkytuje pouze informace, jako předchozí trénink, ale jde zde také o osobní prožitek. Na konci tohoto tréninku by se měla účastníkovi snižovat obava ze setkání s odlišnou kulturou, viditelná by

⁷⁷ Hofstede, G. *Kultury a organizace* Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.269 - 270

⁷⁸ Kolman, L. *Komunikace mezi kulturami*. Alfa nakladatelství, Praha 2007, str. 183-185

⁷⁹ Kolman, L. *Komunikace mezi kulturami* Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 145

měla být i posílená interkulturní kompetence, proto je zejména vhodný pro ty pracovníky, kteří se připravují na delší pobyt v zahraničí.

2.5.1.3 Trénink orientovaný na interakci a komunikaci

Trénink simuluje osobní setkání, kdy se účastníci přímo setkají ve strukturované situaci s příslušníky samotných kultur. Průběh setkání je následně interpretován a analyzován na pozadí kulturních standardů obou kultur a případně i vysvětlován a opravován. Po celou dobu je kladen důraz na verbální a neverbální komunikaci.

Tento trénink je vhodný zejména pro pracovníky mezinárodního obchodu, samozřejmou je zde výborná znalost cizího jazyka, která by velmi snížila celkovou efektivitu.

2.5.1.4 Trénink týmové spolupráce

Tato forma výcviku na rozdíl od všech předchozích nepracuje s modelovými situacemi, ale odehrává se v mezinárodních firmách, které sestaví pracovní skupiny a týmy, které jsou složeny s pracovníky z odlišných kultur. Celkový výsledek práce tedy závisí na jejich společném úsilí. Během interakce vyjdou najevo nejen tradiční sociální konflikty, ale i konflikty vycházející ze špatné vzájemné znalosti kultur spolupracovníků. Pravidla týmové práce si musí členové ustanovit takovým způsobem, aby respektovala hlavní kulturní standardy všech kultur. Tím zároveň dochází ke korekci a harmonizaci dynamiky celého týmu.

Tento trénink je velmi náročný, vyžaduje pozitivní sociální klima, zkušenost a schopnost spolupracovníků i trenéra řešit nastalé konflikty a hledat jejich příčiny. Tímto tréninkem se velmi zlepší interpersonální vztahy, protože spolupracovníci se lépe poznají, pochopí a jsou k sobě tedy i tolerantnější, je pro ně tedy poté i snazší dosáhnout zadaných pracovních cílů.

2.5.1.5 Kulturní asimilátor

Kulturní asimilátor kombinuje informace, výklad a diagnostiku interkulturní kompetence účastníků. Jedná se o popis případů interkulturních setkání, po kterých následují čtyři různé varianty vysvětlení dané situace, z nichž pouze jedna je správná. Respondentovi je vždy poskytnuta správná odpověď i s následným vysvětlením.

Tento trénink je časově nenáročný a velmi efektivní, je však poměrně složitý metodicky. Tato metoda se doporučuje používat společně s výše uvedenými, protože se zde jedná spíše o autodiagnostiku a ne široké poznání a pochopení kultury. Od jeho prvního vypracování v roce 1971 dvojicí Fiedler a Triandis vzniklo mnoho verzí, které se zaměřují na specifické skupiny a na konkrétní dvojice zemí.⁸⁰

Trénink zaměstnanců se může lišit také podle jejich původu. Jinak se bude adaptovat zaměstnanec z mateřské společnosti, který pracuje v hostitelské zemi (PCN) a jinak zaměstnanec ze země hostitelské (HCN).

Multikulturní trénink je většinou šit na míru dané společnosti, soustřeďuje se na danou zemi či region nebo dovednost. Jedná se tedy o mix všech předchozích typů tréninků, kde je zahrnut geograficko-environmentální aspekt, kulturní a náboženská orientace, jazykový trénink, atribuční trénink a interakční zkušenosti.

Druhým typem jsou tzv. standardizované programy, které jsou využívány pro všechny manažery, geografie zde nehraje žádnou roli. Příkladem takovýchto programů jsou např. programy zaměřené na kvantitativní analýzu, TQM (Total Quality Management), CRM (Customer Relationship Management), marketingové techniky, informační techniku atd.⁸¹

Zcela odlišný je výcvik, který se zaměřuje na vlastní mentální software studenta/pracovníka o rozdílech kultur a také na to, kde se pracovník může odlišovat od ostatních. Nejedná se zde o zaměření na určitou kulturu, kam má být účastník vyslán nebo se kterou má jednat. Kurz nedává návod jak žít v dané kultuře, ale jak zajistit, aby se práce vykonala. Tento kurz je doporučován také manželským partnerům, kteří s pracovníkem do zahraničí odcestují, ale také spolupracovníkům, kteří budou s vyslanou osobou ve styku. Vyslaní pracovníci podotýkají, že spolupracovníci, kteří působí na domácím ředitelství a zprostředkovávají styk s domácí organizací často nechápou danou situaci v zahraničí a nejsou schopni jim poskytnout podporu. Tento výcvik ale vyžaduje velké odhodlání vrcholových manažerů, je také velmi časově náročný pro kritické množství zaměstnanců firmy.⁸²

Nemůžeme říci, že existuje jednoznačný návod, jak sestavit účinný výcvikový program, přestože již existuje mnoho odborných studií k tomuto tématu. Jeho 100% účinnost nemůže

⁸⁰ Nový, I., Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 1999, str. 39

⁸¹ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 116

⁸² Hofstede, G. Kultury a organizace Software lidské mysli. Linde nakladatelství, Praha 2007, str. 270

být nikdy zaručena. Vždy záleží na specifice účelu tréninku, na odlišnosti dané kultury od vlastní kultury posluchačů a mimo jiné i na jejich zkušenostech. Interkulturní trénink je v dnešní době globalizovaného businessu velmi důležitý, zvláště pak pro příslušníky méně početného národa. Po tréninku již záleží na vlastní práci a iniciativě pracovníka, jak obstojí v interkulturní komunikaci.⁸³

Místo, kde se pracovník nalézá v interkulturní kompetenci můžeme zakreslit do tzv. znalostní mapy (K-map). Psychologicky můžeme budování kompetence vidět ve čtyřech krocích: Neuvědomovaná inkompetence, po seznámení s problematikou přichází uvědomovaná inkompetence, následuje uvědomělá kompetence. Poslední krok se nazývá neuvědomovaná kompetence. Tyto kompetence se mohou zobrazit graficky, důležité však je, aby si každý člověk, který se chce naučit interkulturní komunikaci, uvědomil, kde se nachází.⁸⁴ Usnadní mu to jeho postup ve vzdělávání a osvojování nových poznatků.

2.6 Cesty k úspěchu

V rámci úspěšné interakce v mezinárodním prostředí je důležité, aby manažer optimalizoval kulturní podmínky, ve kterých se jedná a pracuje. Nemíní se tím podniková kultura mezinárodní firmy, ale uplatnění jedné nebo více kultur v interpersonální komunikaci a vzájemné spolupráci.

V rámci střetu kultur se obecně považuje za optimum přechod od dominance a přizpůsobení přes součinnost k inovaci a synergii. Důležité je si uvědomit, v jakém rozsahu se projevují standardy jedné kultury a do jaké míry jsou akceptovány a respektovány kulturou druhou. Celková dynamika úspěšného rozvoje interkulturní spolupráce je založena na vzájemném respektu obou kultur, nalezení kompromisu, integraci či inovaci. K úspěchu je důležité, aby se strany dobře znaly a aby byly schopny využít svých silných stránek. Neefektivní interkulturní komunikace vzniká tehdy, pokud je jedna kultura příliš dominantní – určuje pravidla a druhá kultura se jim plně přizpůsobuje.

⁸³ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami Psychologie interkulturních rozdílů. ČZU PEF Praha 2001, str. 149

⁸⁴ Kolman, L. Komunikace mezi kulturami. Alfa nakladatelství, Praha 2007, str. 222

2.6.1 Dominance – přizpůsobení

Tato varianta je častá, pokud samotný jedinec přichází do prostředí odlišné kultury, např. když odjede pracovat do zahraničí. Jedna kultura je zde zcela dominantní nad druhou, její kulturní standardy vymezují způsob jednání a rozhodování. Pokud někdo vyznává standardy jiné, je od něj automaticky očekáváno, že se přizpůsobí. Čím lépe se jedinec naučí žít v cizím kulturním prostředí, tím bude spokojenější a úspěšnější on sám i jeho nejen pracovní okolí. Při výběru nových zaměstnanců je adaptabilita a ochota k ní důležitým faktorem.

Proces přizpůsobení může být občas složitý, protože zahrnuje změnu postojů, motivací a celkového chování. Není však trvalý a vše zahrnující. Při setkání s vlastní, domácí kulturou se jedinec vrací zpět ke svým původním sociálním dovednostem. Změny v chování také zasahují pouze ty oblasti, ve kterých je nutné uspokojit očekávání reprezentantů dominantní kultury.

Pokud je cizí strategie vnucená, je zde hrozba akumulace negativních prožitků a pocitů, které se časem můžou nakumulovat a vést k problémům. Snaha pracovníka podřít se jiné kultuře je velmi psychicky náročná a možné neúspěchy jsou velkým zklamáním, vedou k podráždění a nejistotě. Často pracovník špatně pochopí cizí standardy či se identifikuje s hodnotami a normami, které mají jasnou, jednoznačnou a často i extrémní polohu příslušné kulturní dimenze. I přes velkou snahu zde stále vzniká tzv. vnitřní rozpolcenost adaptovaného pracovníka, protože postrádá vnitřní pochopení projevu kultury, protože si je interpretuje s pomocí vlastního, kulturou strukturovaného interpretačního rámce. Důvodem jsou nezměnná očekávání – např. reakce ostatních, které vyplývají, jsou interpretovány a hodnoceny stále z pohledu vlastní kultury. Pokud toto pracovník nezvládne, vede to k jeho zklamání a zlosti, která je často podpořena neuznáním od představitelů kultury dominantní.

Aby tato strategie fungovala je nutné, aby dominantní kultura byla transparentně prezentována a aby byla uznána podřízenou stranou za výhodnou a nezpochybnitelnou. Obě dvě kultury musí rozumět vzájemným odlišnostem a tím je poté lehčí se vyvarovat nedorozumění a chyb. Dominantní kultura musí mít pochopení pro složitost přizpůsobení a musí si být vědomi, kam až mohou ve svých očekáváních zajít. Dokonalé informace o tom kdo, komu a v čem dominuje spolupráci zpřehlední a zjednoduší. Závažnou chybou je zřeknutí se vlastní identity a vlastních kořenů.

2.6.2 Součinnost- kompromis

Ostatní modely se vyznačují respektem všech zúčastněných kultur a snahou využít odlišností kultur současně. Jde o snahu úmyslně vyrovnat kulturní rozdíly v zájmu všech účastněných. Společně se domluví na míře tolerance kulturních standardů a na tom, která očekávání a požadavky na své sociální okolí mají a které „vyškrtnou“.

Při kompromisu nedochází k preferenci žádné kultury, spolupráce a komunikace se soustřeďuje jen na ty charakteristiky, které jsou oběma kulturám podobné.

Stejně jako u předchozí strategie zde hrozí nespokojenost zúčastněných, protože kompromisy často zanedbávají určité atributy, které by mohly mít kladný vliv. Kompromis nemusí vést k nejlepšímu řešení, a případně i k věcně chybnému, protože partneři naleznou jen poloviční cestu.

2.6.3 Součinnost- kombinace a integrace

Při kombinaci a integraci se bere na zřetel interkulturalita a odlišnost stran. Zúčastnění dobře rozumějí odlišnostem svých kultur a jsou schopni se vcítit do role svého partnera. Využívá se zde předností i slabin obou jednajících stran, ani jedna strana se ale nesnaží odstranit odlišnosti druhé strany, naopak z nich čerpá. K těmto strategiím mohou zúčastněné strany dospět přirozeným vývojem, jako k nejefektivnějšímu způsobu spolupráce, a nebo je tato strategie předem určena a případně i koučována třetí osobou.

Při kombinaci se každá strana věnuje té oblasti, ve které je lepší. U této strategie je důležitá znalost slabých a silných stránek zúčastněných stran. Problém však může nastat, když spolu strany téměř nekomunikují.

V integraci naopak zúčastněné strany řeší postupy a události společně s tím, že využívají vzájemných odlišností s cílem úspěšné společné spolupráce.

2.6.4 Inovace-synergie

V této situaci se partneři nacházejí v nově definované situaci, dosavadní postupy a standardy jsou nahrazovány novými. Ani jeden z partnerů není tedy znevýhodněn. Zde je důležité dobré kulturní povědomí u všech účastníků a žádný z partnerů nesmí abstrahovat na mocenskou pozici. Během jednání většinou vznikají konflikty a nové stimuly, které jsou pak

zdrojem dalších inovací. Důležité pro toto jednání je také dobré sociální klima, stejně tak jako materiální a organizační podpora.

2.6.5 Odmítnutí

Přestože je interkulturní komunikace v zájmu nalezení řešení důležitá, může se stát, že dojde k odmítnutí komunikovat z jedné nebo obou stran. Pracovní skupina či jednotlivec se nesnaží s druhou stranou problém vyřešit a přímo se jí vyhýbá, nereaguje na ní a je celkově pasivní. Nevzniká tedy ani přímý ani skrytý konflikt.

Tato strategie není řešením interkulturní situace, nedá se tedy ani nazvat spoluprací, přesto je možné se s ní v praxi setkat.⁸⁵

2.7 Vedení a rozhodování v interkulturním prostředí

K tomuto tématu existují podle publikace M. Pichaniče „Mezinárodní management a globalizace“ čtyři odlišné filozofie a manažerské postupy nadnárodních společností.

2.7.1 Etnocentrický postoj

V tomto modelu řízení pocházejí všichni vedoucí zaměstnanci z domácí země. Firma věří, že jen doma trénovaný management může nejlépe rozumět technologiím, výrobkům, politikám, podnikové kultuře a řídicímu stylu společnosti. Také je pro ní tento management nejdůvěryhodnější, využívá se tedy např. v případě nebezpečí prozrazení jedinečné technologie dalším uživatelům. Každá pobočka je velmi závislá na své centrále, se kterou silně komunikuje. Tato forma řízení se může stát pro pobočku neproduktivní, pokud vedení společnosti nepochopí lokální prostředí, místní praktiky anebo zde nebude schopno navázat osobní kontakty. Etnocentrický způsob řízení je nevýhodný také pro lokální manažery, protože si jsou vědomi nemožnosti profesního růstu, to může vést k snížení motivace a tedy i loajality. Etnocentrický postoj je tedy zpravidla nevýhodný pro celou společnost.

⁸⁵ Nový, I.,Schroll-Machl, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha 1999, str. 46

2.7.2 Polycentrický postoj

Při této formě řízení si je společnost vědoma, že domácí a lokální kultura je odlišná. V top managementu jsou tedy zaměstnaní lidé z hostitelské země, kteří nejlépe vědí, jak uspět na místním trhu. Tato strategie je pro společnost velmi výhodná, protože manažeři znají lokální prostředí, jazyk, zvyklosti a způsob obchodního jednání. Velkou výhodou pro společnost je také snížení nákladů na platy vedoucích lokálních zaměstnanců. Zaměstnání manažera z mateřské společnosti v zahraniční pobočce je velmi nákladné, protože očekávání zaměstnance jsou velmi vysoká a většinou zahrnuje i přesídlení rodiny expatriota. Pobočky jsou zpravidla nezávislé na centru a tok informací z centra k pobočkám i mezi pobočkami je minimální. Při této formě řízení se centrála společnosti musí soustředit na důslednou koordinaci cílů s pobočkou, protože pobočka je velmi autonomní. Problém může vzniknout i při kontaktu s mateřskou společností z důvodu jazykové bariéry. Předání manažerských zkušeností od vedení je také ztíženo.

2.7.3 Regiocentrický postoj

Regiocentrické řízení vybírá řídicí pracovníky na regionální bázi. Zaměstnanci poboček i regionální centrály jsou jak PCNs, tak HCNs, tak TCNs, všichni jsou však ze stejného regionu. Multinárodní společnosti rozlišují například pobočku v České republice, která působí na Slovensku, Polsku a Maďarsku. Dalším případem je sloučení regionu Latinské Ameriky, Španělska a další španělsky mluvící země v Jižní Americe. Mateřské centrum multinárodní korporace si s regionálním centrem vyměňuje jen minimum informací, naopak komunikace mezi pobočkami v rámci regionu je velká, také protože jsou tyto pobočky na sobě vzájemně závislé.

2.7.4 Geocentrický postoj

Tento postoj je velmi globální, národnost zaměstnance ani země, kde je mateřská centrála umístěna, nehrají při výběru pracovníka žádnou roli. Tento přístup je aplikován v celé společnosti, jak v centrále, tak ve všech pobočkách. Společnosti tedy velmi často řídí TCNs (Third Country Nationals). Společnosti tak mají obrovský výběr kandidátů na manažerské pozice, jejich internacionalita obohacuje know how společnosti a tím zvyšuje její konkurenceschopnost. Velká diverzita zaměstnanců dělá společnost kulturně flexibilnější,

adaptabilnější a multilingvní. TCNs mohou mimo jiné působit i jako „můstek“ mezi lokálními zaměstnanci a vedením nadnárodní společnosti v případě problémů. Tok informací i spolupráce a koordinace společnosti jsou velké jak z centrální pobočky k pobočkám, tak zpět, ale i mezi pobočkami. Tento model je v globalizované společnosti velmi populární, protože využívá všechny zdroje nejoptimálněji, nevznikají zde také problémy zmíněné u předchozích forem řízení.

2.7.5 Mezinárodní manažer

Každý pracovník, který v rámci svého zaměstnání přichází do kontaktu se spolupracovníky z cizí země či odlišné kultury by měl mít následující charakteristiky:

- schopnost dobře vycházet a komunikovat s okolím
- uvědomění si kulturních rozdílů
- nezaujatost, objektivnost a tolerance vůči cizincům
- adaptabilita a schopnost rychle se přizpůsobit novým podmínkám⁸⁶

charakteristiky manažerského stylu v globální síti MNC

- fungovat úspěšně v multikulturním prostředí,
- zvládnout komunikaci mezi kulturami včetně jazykové,
- schopnost adaptace na různé kulturní prostředí
- porozumět národní kultuře hostitelské země a pochopit omezenou možnost transferu manažerských idejí a filozofií mezi kulturami,
- motivovat a hodnotit výkonnost podřízených z různých zemí,
- hledat synergické efekty ve spolupráci s různými kulturními skupinami,
- sjednotit národní kulturu s individuální pracovní etikou,
- propagovat různými prostředky mezinárodní kulturní hodnoty⁸⁷

G. Hofstede popisuje proces ke správnému osvojení interkulturní komunikace následovně: První fází je uvědomění, následuje osvojení znalostí a konečnou fází je osvojení dovedností.

⁸⁶ Punnett, Betty Jane. International perspectives on aorganisational behaviour and human resource management, M.E Sharpe, New York 2004, str. 223

⁸⁷ Pichanič, M. Mezinárodní management a globalizace. C.H. Beck, Praha 2004, str. 138

Uvědomění je důležitým prvním krokem, cestovatel si musí uvědomit, že on sám má určité kulturní zázemí se svými hodnotami, tedy mentální software, které mohou být zcela odlišné od členů jiných kultur se kterými přichází do kontaktu.

Pokud chceme úspěšně komunikovat s jinými kulturami, musíme o nich mít dobré znalosti. Musíme znát jejich symboly, hrdiny a rituály. Neznamená to se s těmito hodnotami ztotožnit, ale rozumově je pochopit, abychom při jednání věděli, kde koření vzájemné odlišnosti.

Osvojení dovedností je dáno naší znalostí, praxí a uvědoměním. Je zde důležité rozpoznat a naučit se používat symboly cizí kultury, uznat její hrdiny a provádět stejné rituály.⁸⁸

Při střetu dvou partnerů odlišných kultur se předpokládá, že oba věří ve své vlastní hodnoty a tedy věří v určitou svojí identitu, která jim zpětně poskytuje jistotu, s níž mohou přijít do kontaktu s odlišnou kulturou s otevřenou myslí.

Výzkumy kulturních hodnot potvrdily, že i přes zvýšenou kooperaci mezi národy, jejich hodnotové rámce zůstávají neustále vzdálené. Jedinou výjimkou je nárůst individualismu v bohatých zemích. V budoucnu se dá jen předpokládat, že kulturní diverzita a rozmanitost bude pokračovat. Příslušníci národnostních skupin se totiž při zvýšeném styku s jinými skupinami utvrzují o své příslušnosti a uvědomují si svojí odlišnost každý den, kdy v médiích mohou pozorovat, jaký je způsob života na druhé straně zeměkoule.⁸⁹

⁸⁸ Hofstede, G. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.269

⁸⁹ Hofstede, G. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Linde nakladatelství, Praha 2007, str.274

3. Praktická část

Pro účely mé práce jsem se rozhodla provést kvalitativní výzkum s 20 respondenty, kteří se osobně setkali s jinou kulturou ve svém zaměstnání. Postup analýzy byl následující - volný rozhovor s respondentem, jehož cílem bylo zjistit, zda se respondent ve svém zaměstnání setkal s cizí kulturou. Pokud ano respondent dále popsal s jakou kulturou a v jakém postavení s ní přišel do kontaktu a zda zde vznikla nedorozumění či konflikt mající kořeny v odlišné kultuře obou stran. Během rozhovoru jsem se snažila zjistit, jaké důsledky respondent z této zkušenosti vyvedl a jak se je snažil řešit v dlouhodobém měřítku. Respondenti, kteří se s odlišnou kulturou ve svém zaměstnání setkali bezkonfliktně, nebyli do mé analýzy zahrnuti. Praktická část mé bakalářské práce tedy popisuje 7 odlišných situací, ve kterých se respondenti setkali s odlišnou kulturou, každé toto setkání vedlo k nedorozumění nebo konfliktu mezi stranami.

Následně jsem se na základě studia problému, informací z odborné literatury a poznatků, které jsou popsány v teoreticko metodické části této práce, snažila vysvětlit zdroj nedorozumění a zdůvodnit jej. Na závěr jsem navrhla vhodné řešení, díky kterému by již k této situaci v budoucnu nedošlo.

Rozhovor probíhal anonymně, respondent pouze řekl, z jaké země pochází a s jakou kulturou a v jaké situaci se setkal.

Je známe, že při studiu kulturních diferencí by se měl pojem národnosti používat opatrně, protože studium a samotný pojem kultura by se měl vztahovat k sociálním organizacím spíše než k národnostem. Národy by neměly být ztotožňovány se společnostmi (sociálními organizacemi), protože národy se historicky vyvinuly v celky a skládají se z odlišných skupin včetně menšin, které nejsou často integrovány. Pojem studia kultury by se tedy měl vztahovat ke společnostem, protože to jsou organizace, které se vyvinuly organicky.⁹⁰

V praktické části mé práce se však budu orientovat na odlišnost podle národností. Zjistit národnost je jednodušší, než studium příslušnosti aktéra k určité organické společnosti. V mém kvalitativním výzkumu by toto bylo zcela nemožné.

⁹⁰ Hofstede, G., *Kultury a organizace Software lidské mysli*, Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta 1999, str.10

3.1 Respondent č.1

Francouzský student byl vyslán na stáž do Centrálně-Východní Afriky, do státu Benin. V této bývalé francouzské kolonii strávil 6 měsíců, kde realizoval aktivity neziskové organizace, která se zaměřovala na rozvoj místní infrastruktury a zlepšení přístupu ke vzdělání.

V kanceláři, kde student pracoval, bylo celkem 10 zaměstnanců, kteří se navzájem dobře znali. Stážista byl překvapen odlišným způsobem organizace práce, doposud měl totiž pracovní zkušenosti pouze ve Francii a v Belgii. Ve svých předchozích zaměstnáních pracoval poměrně nezávisle a průběžně informoval svého nadřízeného o výsledcích své práce, vztahy na pracovišti byly vždy uvolněné. V Beninu byla však situace odlišná.

Celá společnost byla velice organizovaná a přísně hierarchicky rozdělená, Každý zaměstnanec měl přesně určené své pravomoci, úkoly mu byly sdělovány výhradně písemně a měl přesně určeno, s kým bude na daném projektu či úkolu spolupracovat. Každý týden ve stejnou dobu se všichni zaměstnanci sešli na pravidelném setkání v konferenční místnosti. Celá schůzka probíhala velmi formálně. Každý účastník dostal papír s hlavními body schůzky, schůze byla vždy řízena moderátorem schůzky, který ale nebyl celkovým nadřízeným ve společnosti. Každé slovo řečené na schůzce bylo zapsáno „zapisovatelem“.

Každou schůzi moderátor zahajoval proslovem na způsob: „Dnes, dne xx.xx. jsme se setkali za účelem probrání následujících bodů...Celou schůzi bude zapisovat náš kolega xx, tímto bych mu rád za všechny poděkoval.“ a zakončoval „Na dnešní schůzi jsme se dobrali k těmto závěrům ..., postup bude následující...pokud nikdo nechce nic dalšího dodat, prohlašuji dnešní schůzi za uzavřenou. Děkuji za Vaši účast, vraťte se prosím zpět ke své práci“. Po takovémto ukončení schůzky se skutečně všichni tiše sebrali a vrátili se ke své práci.

Stážista byl překvapen celkovou organizací v této neziskové společnosti. Nebylo zde normální, aby se kolegové z práce setkávali i po skončení pracovní doby a aby navazovali přátelské vztahy. Týdenní setkání byla zcela odlišná od schůzek, na které byl respondent zvyklý ze západoevropského způsobu jednání. Zde schůzky probíhaly méně strukturovaně, každý se mohl kdykoliv přihlásit o slovo či ovlivnit probíraná témata. Po ukončení schůze také zaměstnanci vzájemně probírali dané téma a soukromně si sdělovali vlastní stanoviska. V Beninu bylo toto zcela nepřipustné.

Na způsob organizace v této neziskové společnosti si respondent časem zvykl, připadala mu však zcela neproduktivní. Několik hodinových setkání, která měla funkci rituálu, který

upevňoval celou strukturu v organizaci, považoval za ztrátu času. V jeho očích zde nebylo mnoho vyřešeno a věci, které se daly říci jednou větou byly zbytečně analyzovány. Respondent nebyl v situaci, kdy by mohl ovlivnit situaci na pracovišti či ovlivnit způsoby komunikace. Na tuto situaci tedy reagoval konformitou, s jiným způsobem práce se však nesžil a stále upřednostňoval evropský způsob práce. V budoucnu by se situace pravděpodobně opakovala. V této situaci nedošlo k žádnému konfliktu, práce v organizaci nebyla ovlivněna, okolí respondenta také nic nezaregistrovalo, jednalo se zde pouze o osobní názory respondenta.

3.2 Respondent č.2

Rozhovor s vysokoškolským studentem, příslušníkem české kultury, který pracuje v nadnárodní personální agentuře na poloviční úvazek. Společnost má domovskou adresu v Irsku a má hostitelské pobočky ve více zemích, mimo jiné i v České republice.

Student (zaměstnanec) se dopustil chyby v rámci výkonu své práce, která zapříčinila administrativní komplikace a mírnou finanční ztrátu společnosti. V závislosti na tento problém byl pozván ke svému nadřízenému, aby své chování vysvětlil. Z předchozích zkušeností očekával, že bude od svého nadřízeného pokárán a bude muset vysvětlit svůj omyl; jeho nadřízeným byl také Čech. Namísto ke svému nadřízenému byl však pozván ke členovi správní rady, který byl irské národnosti. Schůzka byla pro zaměstnance velmi překvapující, protože probíhala velmi odlišně, než jak byl doposud zvyklý. Nadřízený se zaměstnancem téměř po celou dobu probíral fotbalový zápas, který se odehrál předešlý den. Pouze na konci zmínil výše uvedenou chybu, které se zaměstnanec dopustil. Zaměstnance nepokáral, ba naopak, pochválil ho, jak dobře svojí práci do dnešního dne vykonával a jak s ním doposud nebyl problém. Sdělil mu, že věří, že se chyba již opakovat nebude, protože je velmi dobrý v aktivitě X a v aktivitě Y a pokud tyto dvě své schopnosti dá dohromady, bude ještě lepší.

Celá schůzka probíhala velmi neformálním způsobem. Přestože to bylo první setkání zaměstnance s daným nadřízeným, nadřízený ho automaticky oslovoval křestním jménem a choval se k němu, jako ke svému blízkému příteli. Celý rozhovor probíhal v angličtině, tím vymizel rozdíl mezi vykáním a tykáním, obě strany se tedy oslovovaly „you“. Celé setkání nadřízený ukončil vřelým poplácáním zaměstnance po zádech a navrhl, že by někdy mohli společně zajít na fotbalový zápas.

Respondent zhodnotil celou situaci velmi kladně. Byl rád, že se nemusel zodpovídat svému českému nadřízenému, protože by celá schůzka měla velmi odlišný průběh. Český nadřízený je více autoritativní, udržuje si od podřízeného odstup a striktně se drží témat týkajících se zaměstnání.

Respondent zdůvodnil odlišný přístup českého a irského nadřízeného jiným osobním přístupem k zaměstnání. Zatímco Ir své zaměstnání „tak neprožívá“, příslušník české kultury ho naopak bere velmi vážně. Z hierarchického postavení v zaměstnání by měly být problémy brány více vážně irským nadřízeným, protože on sám byl členem správní rady a výsledky firmy na něj měly větší dopad, než na českého nadřízeného, který je také „pouhým zaměstnancem“.

Setkání s odlišnou kulturou bylo pro respondenta překvapivé, ale velmi rychle se adaptoval, protože mu irský způsob jednání byl příjemnější, než přístup český.

3.3 Respondent č.3

Český student strávil jeden rok v rámci studijního výměnného programu v USA ve státě Luisiana, kde také pracoval v americké společnosti. Všichni jeho spolupracovníci i majitelé společnosti byli americké národnosti.

Ve svém zaměstnání pracoval samostatně, ale jednou týdně se účastnil týdenních schůzek svého oddělení. Všechny pracovní schůzky s týmem, se kterým spolupracoval, probíhaly velmi dobře, vládla jim pozitivní atmosféra, nikdo si na nic nestěžoval ani nikomu nic nevytýkal. Všichni zaměstnanci odváděli svoji práci a po skončení pracovní doby se setkávali i neformálně. Po několika týdnech přišlo vedení se zprávou, že je zde určitý problém, o kterém část týmu ví, ale neřeší ho. Pro respondenta to bylo velmi překvapující, protože doposud se vše jevilo být bez problémů. Nemohl pochopit, proč spolupracovníci nebyli upřímní a o problému mu neřekli, mohlo se tak předejít nákladným finančním ztrátám.

Během svého pobytu se s pro něj překvapujícím chováním setkal vícekrát. Např. se ho spolupracovníci neustále ptali, jak se má a jak se mu daří. Pokud jim ale opověděl po pravdě a sdělil jim problém, který aktuálně řeší, byli velmi překvapeni a nechápali, proč jim ho sděluje. Spolupracovníci očekávali pouze pozitivní odpovědi, na které byli zvyklí od všech svých spolupracovníků, sami také tak odpovídali na podobné dotazy. Případně neočekávali odpověď žádnou.

Respondent později změnil své chování, přestože mu to nevyhovovalo. Důležité informace si ověřoval a nevěřil pozitivnímu přístupu svých spolupracovníků, protože ze zkušenosti věděl, že některé špatné zprávy jsou zamlčovány, protože lidé vyrůstající v americké kultuře se neradi hádají a jsou neradi v otevřeném konfliktu. Pokud se ho spolupracovník zeptal, jak se mu daří, vždy odpovídal velmi pozitivně, přestože opak mohl být pravdou.

Převaha americké kultury je zde zcela zřetelná. Respondent byl jednoznačně v podřízené pozici, kdy byl nucen se na dominantní kulturu adaptovat a podřídit se. Americká kultura se orientuje na jedince a vyznává individualitu, každý je zde tedy spíše hráčem sám za sebe. Respondent po několika týdnech začal být také takový, přestože mu to nevyhovovalo.

3.4 Respondent č.4

Respondent anglické národnosti pracující v personálním oddělení v anglické společnosti se setkal s následující situací: Pracovník původem z africké Ghany se ucházel o pracovní místo v Evropské společnosti v Anglii. Při několika pracovních pohovorech však neuspěl, přestože splňoval všechny podmínky. Jeho neúspěch měl jednoduchý důvod, uchazeč o práci měl neustále svěšenou hlavu a nikdy se ostatním pracovníkům a lidem, kteří s ním vedli vstupní pohovor, nepodíval do očí.

V zemi, ze které respondent pocházel, nebylo obvyklé dívat se ostatním do očí, zvláště pak svým nadřízeným a lidem, kteří byli hierarchicky výše postaveni. Dívání se do země vyjadřovalo pokoru a respekt ke svému nadřízenému, naopak přímý pohled do očí byl vnímán jako opovážlivost a drzost. V kultuře západní Evropy je toto chování vnímáno zcela odlišně. Personalisté toto chování interpretovali jako neupřímost, měli pocit, že respondent něco tají, celkově v nich vyvolával pocit nedůvěry. Pro dané zaměstnání bylo potřeba mnoho vlastní iniciativy a motivace, na personalisty však uchazeč působil zcela nevýrazně a s neschopností čelit případným překážkám.

3.5 Respondent č.5

Česká překladatelka překládala na obchodní schůzce německé společnosti. Na schůzce se měl dojednat prodej německého zemědělského stroje alžírské společnosti, stroj byl velmi

inovativní a pro Alžír byl absolutní novinkou. Německý prodejce mluvil anglicky, alžírská strana byla zastoupena dvěma reprezentanty, jeden byl velmi mladý (cca 25 let) a při jednání mluvil francouzsky, po celou dobu schůzky se radil se svým partnerem, kterému bylo více jak 50, který mluvil pouze arabsky. Respondentka popsala situaci následovně:

Německý prodejce nabízel zemědělský stroj ve třech modelech, které se lišily objemem a tedy i cenou. Prodejce prezentoval tyto tři typy stroje a u každého udal cenu, následně se svého protějšku zeptal, o jaký stroj by měl zájem. Po vzájemné poradě alžírských partnerů, napsal mladší na papír cenu, která byla o 25% nižší, než nejlevnější stroj a prohlásil „toto je moje cena, co mi za ní nabídnete“. Německý prodejce se omluvil a opět zopakoval nabídku a cenu, dodal, že podle příslušenství se cena může měnit, že však již řečené ceny jsou minimální a on jim cenu nižší dát nemůže. Toto se opakovalo několikrát, alžírská strana přesvědčovala německého kupce, jak by pro ně bylo výhodné jim stroj prodat i za nižší cenu, protože by byli prvními vlastníky tohoto stroje v Alžírsku a byli by pro ně tedy velkou reklamou. Němec jim opět sdělil, že on cenu neurčuje, že výrobní cena stroje je na určité úrovni a že takto drahý stroj nemůže prodat pod cenou. Alžírská strana tedy přeškrtnula všechny dosavadní napsané ceny na papíře a napsala částku, za kterou by se dal pořídit jeden a čtvrt stroje a řekla, že za tuto cenu nakoupí dva stroje. Německý prodejce jim opět slušně zopakoval, že mají na výběr tři stroje a u každého opět uvedl cenu, dodal, že obchoduje s 12 zeměmi a že všichni si tyto stroje za uvedené ceny koupili, protože cena je jednoduše daná.

Jednání trvalo cca 90 minut stejným způsobem, německý prodejce byl stále zdvořilý a snažil se potencionálnímu kupujícímu vysvětlit, proč mají stroje takovou cenu. Reprezentanti alžírské společnosti stále pokračovali v přesvědčování, neustále se mezi sebou radili v arabštině a psali na papír různé cifry, vždy však nižší, než v katalogu, který jim prezentoval německý prodejce. Schůzku najednou ukončil alžírský kupující výskokem ze židle, „vražedným“ pohledem na německého prodejce a prohlásil, že jeho předražený stroj nechce, zvláště pak od něj. Oba Alžířané místnost rychle a bez rozloučení opustili. Česká překladatelka a německý kupec zůstali překvapeni sedět v zasedací místnosti.

Sama respondentka ohodnotila situaci jako velké kulturní nedorozumění, alžírská strana byla „obrazně“ v poušti na písku, kam klacíkem psala cenu a dohadovala se svým protějškem. Německý prodejce jednoduše prezentoval stroj s cenami, které byly dané a nemohlo se s nimi kamkoliv hýbat. Obchod nikdy nedopadl, alžírská strana již německého výrobce strojů nekontaktovala. Německý prodejce byl poté poměrně rád, protože si nedovedl představit další podobné jednání např. o náhradních dílech a případně o údržbě.

Žádná ze stran se nikdy s takovýmto jednáním nesetkala, a proto na konci jednání byly všichni účastníci rozčarování a rozčilení.

3.6 Respondent č.6

Český zaměstnanec v managementu ve sklářské společnosti popsal následující situaci:

Několikačlenná delegace z Maroka přijela do České republiky za účelem dojednání dlouhodobé spolupráce s českou sklárnou. Návštěva trvala dva dny, kdy se česká strana starala o marockou delegaci, uspořádali pro ně bohatý program včetně návštěvy sklárny, kdy se kvůli nim měnil chod celé továrny. Dojednávání vypadalo velice slibně, obě strany byly velmi spokojené s danými podmínkami dohody, marocká strana byla dokonce nadšena. Dvoudenní pobyt byl zakončen podepsáním prefaktur a potřesením ruky. Česká společnost byla ráda, že uskutečnila tak výhodný obchod a těšila se z dlouhodobé spolupráce.

Za týden po odjezdu marocké strany odeslala česká strana do Maroka doplňující materiály, první faktury a pozvala marockou stranu na další návštěvu, kde by se měla podepsat závazná smlouva.

Marocká strana však nekomunikovala a po několikátýdenním naléhání ze strany české sklárny dostala odpověď, že se obchod bohužel neuskuteční, že změnili názor. Pro českou stranu bylo toto velmi překvapující, protože dohodu brala závazně, nemohla pochopit, proč Maročané odjeli s příslibem okamžité spolupráce a místo toho se jim dostalo pouze ignorace z jejich strany.

Respondentem popsaná situace je velmi komplexní a složitá na pochopení. Pokud bychom chtěli porozumět motivům odstoupení od dohody museli bychom mít více informací. Můžeme se tedy jen dohadovat, že Maročané nechtěli říci „ne“ svým partnerům do očí, raději se vyhnuli případnému konfliktu se svým protějškem. Celkově africké kultury se velmi orientují na osobní vztahy, ty jsou pro ně důležitější, než vztahy pracovní. V této situaci je těžké hodnotit, zda marocká strana neměla o obchod zájem již v České republice anebo změnila názor až při návratu do své vlasti, kde si mohla např. uvědomit neschopnost dostát finančním závazkům, a proto raději rychle couvla. Další avšak také jen dohadovaný důvod může být nekompetentnost delegace, která přijela do České republiky a dohodu dojednala. Strany si nemuseli rozumět, marocká strana mohla brát návštěvu pouze jako informativní. Prefakturu nebrala na rozdíl od české strany tak vážně, proto pro ní nebyl problém od smlouvy odstoupit.

Této situaci by se dalo těžko předejít, interkulturní tréninky na tyto situace nepřipravují. Česká strana by snad mohla chtít od svého marockého partnera finanční zálohu, marocká strana by však mohla toto vzít jako urážku a jako důkaz nedůvěry.

Nedorozumění mělo tedy jistě kulturní základ, byla zde však také chyba v celkové interpersonální komunikaci mezi zástupci obou společností, kdy každá strana brala podepsanou dohodu jinak.

3.7 Respondent č.7

Respondent německé národnosti pracoval v německé filiálce nadnárodní korporace. Během své několikaleté kariéry se zde setkal s lidmi mnoha odlišných národností. Před rokem společnost přijala nového zaměstnance, který měl s nimi pracovat v týmu a podílet se na projektech. Nový kolega pocházel ze Senegalu v Africe.

S novým kolegou byly ze začátku problémy, do práce chodil minimálně o 30 min později, na domluvené porady týmu se často nedostavil, kolegové pro něj v tomto případě došli do jeho kanceláře. Dvakrát nastala i situace, kdy tento zaměstnanec dorazil na důležitou schůzku s klientem s velkým zpožděním a bez následné omluvy.

Když se po 14 dnech nic nezměnilo, byl nový zaměstnanec pozván k nadřízenému, který chtěl zdůvodnit jeho pozdní příchody. Německý manažer si jeho chování vysvětloval nezájmem o práci, nespokojeností s pracovním prostředím anebo s nedostatkem respektu. Po několika minutovém rozhovoru, kdy africký zaměstnanec nemohl pochopit rozhořčení svého nadřízeného, došli obě strany k dohodě. Nadřízený zaměstnanci vysvětlil, že musí chodit na určitou hodinu do práce, že se musí zúčastňovat schůzek týmu, protože taková je firemní kultura. Pokud by s tím měl zaměstnanec problém, musel by ve společnosti skončit.

Respondent zde velice jasně popsal příklad nedorozumění z důvodu odlišného pojetí času ve dvou zcela odlišných kulturách- kultuře africké a kultuře německé. V Africe je čas flexibilní, není rigidní nebo segmentovaný, jako v západo-evropských kulturách. V žebříčku důležitosti jsou nejdříve lidé, poté čas. Lidé, kteří spěchají, jsou zde dokonce vnímáni jako podezřelí a vyvolávají u lidí pocit nedůvěry. Afričani si nejdříve chtějí popovídat, poznat svého partnera a teprve poté přijít k business otázkám. V africké kultuře je normální přicházet na setkání s několikahodinovým zpožděním, pokud se nějaká schůzka nemůže uskutečnit ten samý den, není to závažný problém, počká se do zítra.⁹¹

⁹¹Moran, R.T., Harris, P.R., Moran, S.V. *Managing cultural differences*. 7. vydání. Amsterdam: Elsevier, 2007, str. 616

3.8 Analýza situací

Na první pohled je zřejmé, že nedorozumění popsaná v praktické části této práce koření v odlišném kulturním zázemí aktérů situací. Nemůžeme však tvrdit, že jednání aktérů se odvíjí pouze od jejich odlišné kultury a nedorozumění je tedy pouze kulturní povahy. Jak bylo popsáno v teoreticko-metodické části mé práce, lidské chování je ovlivněno mnoha aspekty. Jsou to osobní zkušenosti, povahové rysy, situace, kdy se rozhovor odehrává atd. Kultura je pouze jedním z aspektů.

Nemůžeme tedy dát jasný návod na to, jakým způsobem by se dalo nedorozuměním předejít. U většiny situací bych doporučovala, aby zaměstnanec před svým dlouhodobým pobytem v cizí kultuře anebo před plánovaným pracovním setkáním s odlišnou kulturou absolvoval trénink, který by ho seznámil se základními hodnotami a praktikami dané kultury. Účastníkovi by bylo názorně demonstrováno, jaké jednání je na pracovišti v dané kultuře typické a na co má být připraven. Seznámil by se s nejvhodnější reakcí na konfliktní situace a s doporučeným postupem.

Respondenti č. 1 a 3 byli studenti, kteří se do zahraničí vydali sami a práci si našli až na místě. V těchto situacích by možnost interkulturního tréninku byla nereálná. V jejich možnostech by tedy bylo se před dlouhodobým pobytem ve zcela odlišné kultuře informovat o zvycích dané kultury z literatury, internetu a osobních zkušenostech cestovatelů, kteří jsou z kultury blízké té jeho. Kulturní šok by byl tak menší.

V situaci popsané respondentem č. 5, kdy vzniklo nedorozumění mezi německým prodejcem a vyjednavatelem z Alžíru je velmi těžké žádat jednu ze stran o pochopení chování strany druhé. Alžírskou kulturu bychom mohli zařadit do kultur s vysokou možností konfliktu, která není ochotná změnit své behaviorální postupy za účelem nastolení důvěry. Ze situace je jasné, že prodávající Němec je v situaci, kdy se musí odlišné kultuře mírně adaptovat, aby mohl dohodnout obchod. Německý prodejce by tedy měl být informován také z interkulturního tréninku orientovanému na interakci a komunikaci. Další možností by bylo přizvání facilitátora, tedy třetího partnera, který by se pokusil komunikaci ulehčit.

V téměř všech popsaných situacích bylo nedorozumění jak ve verbální, tak v neverbální komunikaci. Důležitost neverbální komunikace by tedy při studiu kulturních odlišností neměla být opomíjena. Její zásadnost byla zřetelná zejména u respondenta č. 4, který popsal, jak se zaměstnanec z Ghany nedíval svým německým kolegům do očí.

3.9 Závěr praktické části

V Praktické části mé bakalářské práce jsem si kladla za cíl upozornit na důležitost znalosti kulturních rozdílů v interkulturní komunikaci v podnikání. Z popsaných sedmi situací je zřejmé, že neznalost kultury partnera v nejlepším případě ztíží komunikaci mezi partnery, v horším případě vede k absolutnímu nedorozumění, které může „pohřbít“ celý obchod.

Z rozhovorů je zřejmé, že setkání s jinou kulturou na pracovišti nemusí vždy ztížit komunikaci. Může mít i pozitivní dopad, kdy chování jedince z jiné kultury bylo respondentovi příjemnější, než kontakt s příslušníkem jeho kultury.

V několika situacích by se dalo nedorozumění předejít dostatečnou informovaností o specifikách kultury partnera. V jiných situacích by bylo zapotřebí větší přípravy zaměstnance na setkání s cizí kulturou a to v podobě interaktivních tréninků. Osobně bych tedy vedení nadnárodních společností doporučila, aby zahrnula interkulturní vzdělávání do svých vzdělávacích programů, pokud tedy zaměstnanci přicházejí do kontaktu s lidmi z odlišné kultury. Ideální by byly jazykové programy, které kromě zlepšení jazykových dovedností zaměstnance zlepší i jeho povědomí o specifikách kultury dané země.

Nedorozumění mezi aktéry nemusela být způsobena pouze odlišnou kulturou, průběh situace mohl být ovlivněn také zkušenostmi, povahou či osobním rozpoložením jedince. Vnější okolnosti, tedy prostředí či hierarchické postavení jedince ve firmě nejsou také zanedbatelné.

Informace od respondentů nejsou dostatečně podrobné, je jich také velmi málo. Proto tedy tato praktická část nepotvrzuje ani nevyvrací žádné kulturní teorie nebo standardy popsané v její teoretické části. Neaspiruje také na vytvoření nové teorie.

4. Závěr

V mé bakalářské práci se mi podařilo splnit předem daný cíl, tedy analyzovat interkulturní komunikaci pomocí kulturních teorií a popsat její základní aspekty z dostupné literatury. Je mylné si myslet, že existuje správný způsob, jak komunikovat v interkulturním prostředí v rámci podnikání. Oboustranné porozumění mezi kulturami je však založené na vzájemném respektu obou kultur a na nalezení kompromisu, který vyhovuje všem zúčastněným. K úspěšné komunikaci příslušníků z odlišných kultur je nutná dobrá znalost silných stránek obou stran a ochota a schopnost je efektivně využít.

V teoreticko-metodické části mé práce jsem se snažila nastínit všechny relevantní teorie, které se vztahují k tématu interkulturní komunikace v podnikání. Čtenáři mé práce by nyní měli mít základní povědomí o nejznámějších kulturních teoriích, měli by rozumět aspektům, které ovlivňují interkulturní komunikaci a vědět, jak nejlépe zvládat komunikaci na pracovišti s lidmi z odlišných kultur. Dále by si měli uvědomit aktuálnost a potřebu znalostí odlišných kultur v dnešní globalizované společnosti, měli by také mimo jiné rozumět základním přístupům ve vedení a rozhodování v interkulturním prostředí.

Ve své práci jsem došla k závěru, že efektivní mezinárodní komunikace může vzniknout pouze tehdy, pokud je správně používán jazyk společně s dobrým porozuměním odlišným vzorcům chování, které ovlivňují hodnotový systém odlišných kultur. Aby manažer nebo jiný pracovník byl dobrým komunikátorem, musí porozumět kulturnímu pozadí budoucího obchodního partnera nejen v Evropě, ale také na jiných kontinentech, kde jsou vyznávány hodnoty velice odlišné, zvláště v náboženství a společnosti samotné.

Na situacích popsanych v praktické části jsem doložila, že neznalost kultury partnera vede k častému nedorozumění a ke zhoršení komunikace. Znalost kulturních aspektů v podnikání je tedy velmi důležitá a v případě setkání s odlišnou kulturou by neměla být opomenuta.

5. Seznam použité literatury

- 1) Gallos J.V. *Organisational Development: A Jossey Bass Reader*. 1. vydání, San Francisco: John Wiley and Sons, 2006. 1057 s. ISBN 13-978-07879-84267
- 2) Hall, E.T. *Beyond culture*. 1.vydání. New York : Anchor Pr./Doudleday, 1976. 256 s. ISBN 0-385-08747-0
- 3) Heinzová, K. *Intellego*. 1. vydání. Karviná : Slezská Univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta, 2004. 111s. ISBN 80-7248-284-X
- 4) Hertzlová, N. *Plíživý převrat, globální kapitalismus a smrt demokracie*. 1.vydání. Praha: Dokořán, 2003. 255s. ISBN 80-86569-46-2
- 5) Hofstede G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : Linde nakladatelství, 2007. 335s. ISBN 978-80-86131-70-2
- 6) Hofstede G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : Universita Karlova Praha, Filozofická fakulta, 1999. 207 s. ISBN 80-85899-72-8
- 7) Hofstede, G. *Cultures consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organisations across nations*, Sage Publications , USA 2001. 596 s. ISBN 0-8039-7323-3
- 8) Ivan Nový, Schroll-Machl, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 1.vydání. Praha : Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0
- 9) Kolman L. *Komunikace mezi kulturami: aplikace znalostí v obchodu managementu a správě*. 1.vydání. Praha : Alfa nakladatelství, 2007. 237s. ISBN 978-80-87168-04-2
- 10) Kolman, L. *Komunikace mezi kulturami: Psychologie interkulturních rozdílů*. 1.vydání. Praha : ČZU PEF, 2001. 188s. ISBN 80-213-0735-8
- 11) Krninská R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 54s. ISBN 80-7040-584-8
- 12) Lukášová, R., Nový, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vydání. Praha : Grada 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 13) Moran, R.T., Harris, P.R, Moran, S.V. *Managing cultural differences*. 7. vydání. Amsterdam: Elsevier, 2007. 708 s. ISBN 978-0-7506-8247-3.
- 14) Nový, I. A kol.. *Interkulturní management. Lidé kultura a management*. 1.vydání. Praha : Grada publishing, 1996. 143s. ISBN 80-7169-260-3
- 15) Nový,I., Schroll-Machl S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. 1.vydání. Praha : Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4

- 16) Petříková, R. a kol. *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání*. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3
- 17) Picco, G. a kol.. *Mosty do budoucnosti: Dialog mezi civilizacemi*. 1.vydání. Brno : Doplněk, 2001. 176 s. ISBN 80-7239-147-7
- 18) Pichanič M. *Mezinárodní management a globalizace*, 1.vydání. Praha : C.H. Beck, 2004. 176s. ISBN 80-7179-886-X
- 19) Punnett, B. J. *International perspectives on aorganisational behaviour and human resource management*. 1.vydání. Armonk: M.E Sharpe 2004. 285 s. ISBN 0-7656-1057-4
- 20) URL: <<http://www.emeraldinsight.com/fig/1360150205002.png.htm>> [citováno 15.4.2009]